

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань,
лабораторних і самостійних робіт
здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 "Менеджмент"
освітньої програми "Менеджмент"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025**

УДК 005.7(072.034)

М50

Укладач О. Ю. Велика

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.

Протокол № 8 від 19.12.2024 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент організацій [Електронний ресурс] : методичні М50 рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних і самостійних робіт здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Менеджмент" другого (магістерського) рівня / уклад. О. Ю. Велика. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. – 31 с.

Подано завдання до практичних занять, лабораторних та самостійних робіт, а також методичні рекомендації щодо їх виконання.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Менеджмент" другого (магістерського) рівня.

УДК 005.7(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025

Вступ

Начальна дисципліна "Менеджмент організацій" узагальнює знання здобувачів вищої освіти за всіма функціями менеджменту. Основною метою викладання цієї навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь у галузі управління підсистемами та елементами внутрішнього середовища підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу, широкого використання властивостей систем для ефективного управління організацією. Наведені методичні рекомендації до практичних завдань, лабораторних та самостійних робіт сприятимуть кращому опануванню матеріалу навчальної дисципліни.

Метою викладання цієї навчальної дисципліни є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь у галузі управління підсистемами та елементами внутрішнього середовища підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу, широкого використання властивостей систем для ефективного управління організацією.

Завдання побудовані таким чином, щоб здобувач вищої освіти міг логічно обґрунтувати ухвалене рішення, а потім підтвердити його або спростувати за допомогою розрахунків. Такий підхід дозволяє продемонструвати рівень своєї компетентності в розглянутих питаннях, а в процесі аналізу ситуацій та їхнього колективного обговорення та у процесі дискусій набути навичок, необхідних менеджеріві, а також зміцнити свої знання.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, визначено в табл. 1.

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання здобувачем вищої освіти сформованих завдань. Проведення занять ґрунтується на підготовленому методичному матеріалі. Воно містить попередній контроль знань, вмінь і навичок здобувачів вищої освіти, постановку проблеми викладачем та її обговорення за участю здобувачів вищої освіти, вирішення завдань з подальшим обговоренням, вирішення контрольних завдань, їхню перевірку та оцінювання.

**Результати навчання та компетентності, які формує
навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН1	ЗК2, СК3
РН2	СК3
РН4	ЗК1
РН5	ЗК4, СК2, СК4, СК9
РН6	СК2
РН7	ЗК2, ЗК5, СК5
РН9	ЗК6, СК9
РН10	ЗК7, СК7, СК8
РН12	ЗК4

Примітка.

РН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

РН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їхнього вирішення.

РН4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

РН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному аспектах.

РН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, ураховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

РН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та у міжнародному контексті.

РН9. Уміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

РН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їхню поведінку для вирішення професійних завдань.

РН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного са-моменеджменту.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їхню реалізацію.

Лабораторне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання здобувачем вищої освіти відповідно сформульованих завдань із використанням комп'ютера та необхідного програмного забезпечення.

Рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних і самостійних робіт здобувачів вищої освіти мають на меті систематизацію методів і підходів до оволодіння та поглиблення теоретичних знань здобувачами вищої освіти, розвитку творчих і аналітичних здібностей. Їх спрямовано на розвиток у здобувачів вищої освіти вміння навчатися, формування в них здатності до саморозвитку, самоосвіти, творчого застосування здобутих знань на практиці як основної передумови адаптації до професійної діяльності в сучасному світі, підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Тема 1. Організація як об'єкт управління.

Система менеджменту організацій

Практичні завдання до теми 1

Завдання 1. Розрахунок показників ефективності діяльності підприємства

1.1. На підприємстві було розроблено низку заходів, що приведуть до підвищення продуктивності праці. За рахунок першого заходу вона зросте на 5,4 %, за рахунок другого заходу – на 1,5 %, а за рахунок третього заходу – на 4,8 %. Визначити, на скільки відсотків підвищиться продуктивність праці після реалізації усіх трьох заходів.

1.2. Планується, що продуктивність праці на підприємстві збільшиться після послідовної реалізації кількох заходів на 2, 1 і 3 %. Також планується, що у результаті модернізації обладнання трудомісткість знизиться на 4 %. Чисельність персоналу збільшиться з 80 до 95 осіб.

Виручка (обсяг виробництва у грошовому вимірюванні) у базовому році становив 800 тис. грн, собівартість товарів – 600 тис. грн. Планується, що внаслідок запровадження політики енергозбереження вона знизиться на 2 %.

Визначити величину прибутку підприємства після реалізації зазначених заходів.

1.3. У плановому році обсяги виробництва на підприємстві збільшилися на 20 %. Визначити собівартість виробництва та рентабельність у плановому році, якщо у базовому році об'єм виробництва склав 8,0 млн грн, собівартість – 6,4 млн грн, у тому числі постійні витрати – 800 тис. грн.

1.4. Є інформація про основні базові та планові значення показників діяльності підприємства (табл. 2). Розрахувати обсяги виробництва в плановому році. Визначити обсяг виробництва в базовому та плановому роках на підприємстві в цілому.

Вихідні дані до завдання 1.4

Базовий рік				Зміни показників у плановому році, %		
Виріб	Кількість виробів, од.	Ціна виробів, грн	Чисельність персоналу, осіб	Продуктивність праці	Трудомісткість	Ціна
А	1 000	1 500	200	+8,0	–	+5,0
Б	2 000	900	120	–	- 7,0	+8,0

Визначити продуктивність праці в базовому та плановому роках за товарами і на підприємстві в цілому (у плановому році чисельність персоналу не змінюється). Визначити зміни в обсягах виробництва і продуктивності праці в плановому році за товарами і на підприємстві в цілому.

1.5. Є інформація про основні базові та планові значення показників діяльності підприємства (табл. 3). Розрахувати обсяги виробництва і собівартість в базовому році за кожним виробом та на підприємстві в цілому. Визначити рентабельність виробництва в базовому році на підприємстві в цілому.

Вихідні дані до завдання 1.5

Базовий рік				Зміни показників у плановому році, %		
Виріб	Кількість виробів, од.	Ціна виробів, тис. грн	Рентабельність, %	Собівартість	Кількість виробів	Ціна
А	2 060	1,5	7,0	-6,0	+4,5	+7,0
Б	3 120	1,8	6,5	-4,8	+5,7	+5,0

Визначити обсяг виробництва і собівартість продукції у плановому році на підприємстві в цілому, а також абсолютні та відносні зміни обсягів виробництва та собівартості продукції підприємства в цілому. Визначити рентабельність виробництва в плановому році за кожним виробом та на підприємстві в цілому.

Методичні рекомендації до виконання завдань

Для урахування впливу різних заходів на зміну продуктивності праці необхідно перемножити всі індекси очікуваних змін.

Взаємозв'язок темпу зміни показника (Т) та індексу зміни (І) можна визначити за формулою:

$$I = 1 + \frac{T}{100\%}. \quad (1)$$

Прибуток підприємства у плановому періоді дорівнює різниці між плановою виручкою від реалізації та собівартістю товарів. Для знаходження планових значень виручки та собівартості необхідно їхні базові значення помножити на відповідні індекси очікуваних змін. Якщо планується зростання показника, то індекс його зміни буде більше одиниці. Якщо планується зниження показника, то індекс його зміни буде менше одиниці.

У разі збільшення обсягів виробництва будуть зростати й витрати підприємства. При цьому слід пам'ятати, що витрати підприємства поділяють на змінні (які змінюються разом з обсягами виробництва) та постійні (які не змінюються разом з ними). Тому спочатку потрібно виділити змінні витрати у базовому періоді та знаходити їхній новий розмір у плановому періоді. Постійні витрати не змінюються у плановому періоді та додаються до планових змінних витрат.

Значення показників виручки та продуктивності праці базового року розраховують за формулами:

$$\begin{aligned} OB_i &= K_i \times C_i, \\ OB_{\text{заг}} &= \sum OB_i, \\ PP_i &= OB_i / Ч_i, \\ PP_{\text{заг}} &= \sum OB_i / \sum Ч_i, \end{aligned} \quad (2)$$

де OB_i – обсяг виробництва i -го виробу (виручка), грн;

K_i – кількість i -го виробу, од.;

C_i – ціна i -го виробу, грн;

$OB_{\text{заг}}$ – загальний обсяг виробництва (виручка), грн;

PP_i – продуктивність праці за i -м виробом, грн/ос.;

$Ч_i$ – чисельність робітників що виготовляють i -й виріб, осіб;

$PP_{\text{заг}}$ – загальна продуктивність праці, грн/ос.

У плановому році потрібно врахувати, що обсяги виробництва змінюються внаслідок зростання цін та підвищення продуктивності праці.

Якщо зменшується трудомісткість виробництва, то це відповідає підвищенню продуктивності праці. Значення зростання продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості можна знайти за формулою:

$$\Delta \text{ПП} = \frac{\Delta \text{Тр} \times 100 \%}{100 - \Delta \text{Тр}}, \quad (3)$$

де $\Delta \text{ПП}$ – зміна (збільшення) продуктивності праці, %;

$\Delta \text{Тр}$ – зміна (зменшення) трудомісткості, %.

Для врахування впливу зміни факторів у плановому році, необхідно базове значення обсягу виробництва помножити на індекс зміни продуктивності праці ($I_{\text{ПП}}$) та індекс зміни ціни ($I_{\text{Ц}}$):

$$\text{ОВ}_{\text{пл}} = \text{ОВ}_{\text{баз}} \times I_{\text{ПП}} \times I_{\text{Ц}}. \quad (4)$$

Продуктивність праці за кожним виробом розраховують як відношення планового обсягу виробництва до чисельності персоналу. Продуктивність праці на підприємстві в цілому визначають як відношення сумарного обсягу виробництва до сумарної чисельності персоналу.

Значення показників рентабельності базового року розраховують за формулами:

$$P_i = \frac{\text{ОВ}_i}{C_i} \times 100 \% - 100 \%, \quad (5)$$
$$P_{\text{заг}} = \frac{\sum \text{ОВ}_i}{\sum C_i} \times 100 \% - 100 \%,$$

де P_i – рентабельність i -го виробу, %;

ОВ_i – обсяг виробництва i -го виробу (виручка), грн;

C_i – собівартість i -го виробу, грн;

$P_{\text{заг}}$ – загальна рентабельність, %.

У плановому році відбуваються такі зміни за кожним із виробів:

за рахунок збільшення кількості виробів зростають обсяги виробництва та продажів. Тобто зростають загальні витрати на виробництво товарів та обсяги виручки від їхньої реалізації;

за рахунок закупівлі більш дешевої сировини для виготовлення товарів відбувається зниження їхньої собівартості та знижуються загальні витрати на виробництво;

за рахунок зростання ціни продажу збільшуються обсяги виручки.

Для врахування впливу на досліджуваний показник будь-якого чинника, необхідно базове значення показника помножити на індекс зміни цього чинника.

Після розрахунку планових обсягів виручки та собівартості за кожним із виробів, розраховують їхні обсяги в цілому на підприємстві (як сумарне значення). Далі розраховують абсолютні та відносні зміни показників виручки та собівартості, а також рентабельність у плановому році.

Лабораторні завдання до теми 1

Завдання 1. Використання функції ВПР для аналізу показників діяльності підприємства

Є дві окремі таблиці про обсяги продажів та ціни товарів (рис. 1). Визначити вартість проданих товарів.

Код	Товар	Кількість
1001	Книга	0
1002	Зошит	100
1003	Ножиці	13
1004	Ручка	11
1005	Олівець	15
1006	Обкладинка	20
1007	Лінійка	6
1008	Фломастер	14
1009	Ластик	0
1010	Папір	50

Код	Товар	Ціна
1010	Папір	7,20
1005	Олівець	10,00
1001	Книга	93,00
1009	Ластик	9,80
1007	Лінійка	15,80
1003	Ножиці	48,50
1006	Обкладинка	4,80
1004	Ручка	19,0

Рис. 1. Вихідні дані до завдання 1

Методичні рекомендації до виконання завдання 1

Необхідно використати функцію ВПР у Excel, яка за деяким ключовим полем "підтягує" дані з одного діапазону в інший. Потрібно заповнити

запропоновані поля: вказати критерій для комірки, в яку вписати формулу; вказати діапазон даних, де буде здійснено пошук потрібних значень; вказати, з якого стовпця таблиці необхідно "підтягнути" дані.

Завдання 2. Визначення вартості матеріалів, що надійшли на склад

На склад підприємства з виробництва тари та упаковки надійшли матеріали у кількості, вказаній у табл. 4.

Таблиця 4

Кількість матеріалів, що надійшли на склад

Матеріали	Од. вим.	Кількість
Картон конторсько-типографський 350 г/м ²	м ²	130
Картон конторсько-типографський 400 г/м ²	м ²	128
Картон тарний	м ²	150
Картон гофрований	м ²	34
Папір письмовий 70г/м ²	м ²	210
Папір письмовий 90г/м ²	м ²	213
Папір типографський 60 г/м ²	м ²	540
Папір типографський 75 г/м ²	м ²	640
Папір пакувальний 100 г/м ²	м ²	720
Пергамент 100 г/м ²	м ²	430
Пергамент 40 г/м ²	м ²	370

Ціни матеріалів знаходяться у прайс-листі (табл. 5).

Таблиця 5

Ціни матеріалів

Матеріали	Ціна за м ² , грн
1	2
Картон конторсько-типографський 350 г/м ²	5,43
Картон конторсько-типографський 400 г/м ²	8,78

1	2
Картон конторсько-типографський 450 г/м ²	6,20
Картон тарний	6,32
Картон гофрований	6,92
Папір письмовий 70г/м ²	3,12
Папір письмовий 90г/м ²	3,48
Папір типографський 60 г/м ²	4,15
Папір типографський 75 г/м ²	4,75
Папір плакатний 80 г/м ²	5,64
Папір пакувальний 100 г/м ²	5,89
Папір пакувальний 200 г/м ²	6,12
Пергамент 100 г/м ²	7,12
Пергамент 40 г/м ²	5,31

Визначити вартість матеріалів, які надійшли на склад, за допомогою функції ВПР.

Завдання для самостійної роботи до теми 1

1. Дайте визначення поняття "менеджмент організацій". Якою є його основна ціль?
2. Наведіть приклади об'єктів та суб'єктів управління організацією.
3. Які групи методів використовують у менеджменті організацій?
4. За допомогою яких важелів керівник може впливати на організацію?
5. Обґрунтуйте можливість використання у менеджменті організацій прийомів та методів управління системами.
6. Дайте характеристику системі менеджменту організацій.
7. Які основні підсистеми виділяють у менеджменті організацій?
8. Дайте визначення поняття "життєвий цикл підприємства". Які основні стадії він включає?
9. За допомогою яких показників можна оцінити економічну ефективність управління організацією?
10. Яким чином можна оцінити ефективність управлінської праці?

Тема 2. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм

Практичні завдання до теми 2

Завдання 2. Прийняття рішень та розподіл прибутку у господарських товариствах

2.1. Три партнери організували підприємство, вклавши до статутного фонду капітал у таких розмірах: перший партнер 6 тис. грн, другий партнер 10 тис. грн, третій партнер 15 тис. грн.

Відповісти на такі питання, які відображають незалежні одна від одної ситуації:

1. На загальних зборах учасників поставлено на голосування питання щодо необхідності проведення рекламної кампанії. Яке рішення буде ухвалено, якщо:

А. За таке рішення голосували 1-й та 2-й партнери, а проти був 3-й партнер?

Б. За таке рішення голосував 2-й партнер, проти були 1-й та 3-й партнери?

2. Як буде розподілено між партнерами прибуток підприємства у розмірі 15 500 грн?

3. Як будуть погашені борги підприємства, якщо їхня загальна сума склала 25 тис. грн?

4. Як будуть погашені борги підприємства, якщо їхня загальна сума склала 45 тис. грн?

2.2. Три партнери організували підприємство, вклавши до статутного фонду капітал у таких розмірах: перший партнер – 120 000 грн, другий партнер – 180 000 грн, третій партнер – 60 000 грн. Також кожен із партнерів має власне майно у таких розмірах: перший партнер – 400 000 грн, другий партнер – 20 000 грн, третій партнер – 100 000 грн.

1. Як буде розподілено між партнерами прибуток підприємства у розмірі 540 000 грн?

2. Як буде погашено борги, якщо їхня сума склала 720 000 грн за умови, що підприємство було організовано у вигляді:

- а) товариства з обмеженою відповідальністю;
- б) товариства з додатковою відповідальністю;

в) повного товариства;

г) командитного товариства, де перший партнер є повним партнером, а інші партнери "мовчазні";

г) командного товариства, де третій партнер є повним партнером?

2.3. Три партнери організували підприємство, вклавши до статутного фонду капітал у таких розмірах: перший партнер – 300 000 грн, другий партнер – 50 000 грн, третій партнер – 100 000 грн. Також кожен із партнерів має власне майно у таких розмірах: перший партнер – 50 000 грн, другий партнер – 200 000 грн, третій партнер – 200 000 грн.

1. Як буде розподілено між партнерами прибуток підприємства у розмірі 300 000 грн?

2. Як буде погашено борги, якщо їхня сума склала 750 000 грн за умови, що підприємство було організовано у вигляді:

а) товариства з обмеженою відповідальністю;

б) товариства з додатковою відповідальністю;

в) повного товариства;

г) командитного товариства, де перший та другий партнери є повними партнерами, а третій партнер є "мовчазним";

г) командного товариства, де перший партнер є "мовчазним" партнером?

2.4. Акціонер володіє 2 000 акціями і бере участь у виборі 4-х членів наглядової ради. Яку суму голосів він може використати для обрання одного кандидата? Яку суму голосів акціонер може використати для голосування з інших питань на зборах акціонерів?

2.5. Визначити мінімальну кількість акцій, якої буде достатньо акціонеру для проведення одного свого представника до наглядової ради. Обирають шістьох членів наглядової ради. Загальна кількість простих акцій – 10 000 штук.

2.6. Акціонер володіє 550 акціями і бере участь у виборі 5-х членів наглядової ради. Яку суму голосів він може використати для обрання одного кандидата? Яка сума голосів йому знадобиться, щоб провести свого представника до наглядової ради? Загальна кількість акцій корпорації складає 15 000 штук.

2.7. Загальна кількість простих акцій товариства складає 1 000 штук. Кількість місць у наглядовій раді складає 11. Три акціонери уклали угоду, відповідно до якої вони разом висувають трьох кандидатів до наглядової

ради та консолідовано голосують за них. Водночас першому та другому акціонеру належать по 84 простих акції, третьому – 82 прості акції. Чи зможуть вони провести до наглядової ради усіх своїх кандидатів?

Методичні рекомендації до виконання завдань

На підприємствах, які засновані декількома партнерами, відбувається так зване голосування "грошима". Тобто враховують не кількість партнерів, які були за чи проти цього рішення, а кількість грошей, яку вони внесли до статутного фонду. Таким чином, чим більше грошей один із партнерів вклав у капітал підприємства, тим вагомішим є його думка під час голосування.

Розподіл прибутку підприємства між його засновниками відбувається пропорційно до їхніх внесків до статутного фонду. Чим більшим є внесок, тим більшу частину прибутку отримає партнер.

Борги підприємства, якщо вони не перевищують розмір його власного капіталу, повертаються за рахунок внесків партнерів до статутного фонду пропорційно до їхніх часток у ньому. Якщо сума боргів є більшою за власні кошти підприємства, то спочатку їх погашають за рахунок статутного капіталу, а потім ситуація залежить від організаційно-правової форми підприємства. У товаристві з обмеженою відповідальністю партнери відповідають за боргами підприємства тільки грошима, які вони вклали у нього. У товариствах з додатковою та повною відповідальністю партнери відповідають за боргами підприємства не тільки грошима, які були вкладені в нього, але й власним майном. У командитних товариствах ті партнери, які беруть участь в голосуванні, несуть повну відповідальність за боргами підприємства, як внесками до його капіталу, так і власним майном. А ті партнери, які є "мовчазними", тобто не беруть участь у голосуванні, несуть відповідальність тільки грошима, вкладеними у капітал підприємства.

Кумулятивне голосування – це голосування під час обрання осіб до складу органів товариства, коли загальну кількість голосів акціонера помножують на кількість членів органу акціонерного товариства, що обираються, а акціонер має право віддати всі підраховані таким чином голоси за одного кандидата або розподілити їх між кількома кандидатами.

Під час кумулятивного голосування кількість голосів одного акціонера дорівнює кількості наявних у нього акцій, помноженій на кількість

посадових осіб, що обирають до складу наглядової ради, але всі ці голоси можна віддати за одного кандидата:

$$S = n \times K, \quad (6)$$

де S – кількість голосів, які акціонер може використати для голосування;

n – кількість акцій у одного акціонера;

K – кількість місць у наглядовій раді.

Залежність між кількістю кандидатів, яких планує обрати акціонер, і мінімальною кількістю акцій, які для цього потрібні, можна виразити формулою:

$$N_m = \frac{k \times N}{K + 1} + 1, \quad (7)$$

де N_m – мінімальна кількість акцій, яка потрібна для обрання бажаної кількості посадових осіб;

k – кількість кандидатів, обрання яких хоче добитися акціонер;

N – загальна кількість акцій, що голосують.

Лабораторні завдання до теми 2

Завдання 3. Розрахунок розміру бонусів менеджерів з продажу

Є інформація про планові та фактичні значення виручки, яка була отримана менеджером з продажу товарів (табл. 6).

Таблиця 6

Вихідні дані до завдання 3

Місяці	Планова виручка, грн	Фактична виручка факт, грн
1	2	3
Січень	800 000	780 000
Грудень	850 000	820 000
Березень	900 000	930 000
Квітень	950 000	940 000
Травень	1 000 000	980 000

1	2	3
Червень	1 050 000	1 020 000
Липень	1 100 000	1 150 000
Серпень	1 150 000	1 230 000
Вересень	1 200 000	1 180 000
Жовтень	1 250 000	1 170 000
Листопад	1 300 000	1 230 000
Грудень	1 350 000	1 300 000

Необхідно розрахувати розмір бонусів менеджера з продажів, якщо можливо дві схеми їхнього нарахування. За першою схемою менеджер отримує щомісячний бонус у розмірі 1 % від виручки у разі одночасного виконання таких умов: план продажів виконано та обсяг виручки склав не менше 1 млн грн.

За другою схемою другий менеджер отримує щомісячний бонус, розмір якого залежить від ступеня виконання плану продажів за такою шкалою:

- 10 000 грн – якщо план виконано від 95 до 98 %;
- 15 000 грн – якщо план виконано від 98 до 100 %;
- 20 000 грн – за повне виконання плану.

Методичні рекомендації до виконання завдання 3

Для розрахунку бонусів за першою схемою доцільно використати функцію IF у програмі Excel. Ця функція дає змогу виконати логічне порівняння між значенням і очікуванням, протестуючи умову та повертаючи результат. Щоб перевірити кілька умов, необхідно використати функцію AND, якщо всі вимови мають бути виконані, або функцію OR, якщо має виконуватися одна з них. Для розрахунку бонусів за другою схемою доцільно використати функцію ВПР з інтервальним пошуком.

Завдання для самостійної роботи до теми 2

1. Дайте характеристику формальних організацій у менеджменті.
2. Назвіть основні традиційні види організаційних структур управління. Які переваги та недоліки вони мають?

3. Чим схожі та чим відрізняються акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю? Чому вони є найрозповсюдженими видами організацій в економіці?
4. Як відбувається управління акціонерними товариствами?
5. Які існують пакети акцій та які особливості управління організацією вони надають їхнім власникам?
6. Які особливості має управління приватними та публічними акціонерними товариствами?
7. Які особливості має управління акціонерними товариствами, частина акцій яких належить державі?
8. З яких основних елементів складається організаційна структура управління акціонерним товариством?
9. Чим відрізняються наглядова рада та рада директорів?
10. Яким чином відбувається кумулятивне голосування?

Тема 3. Організаційний дизайн

Практичні завдання до теми 3

Завдання 3. Вибір варіанта розвитку підприємства, що забезпечує максимізацію його прибутку

3.1. Підприємство реалізувало 53 вироби за ціною 600 грн із ПДВ за штуку. Витрати на виготовлення одного виробу склали 370 грн. Визначити валовий та чистий прибуток підприємства.

3.2. Підприємство А закупило сировину у трьох постачальників на суму, яка включає ПДВ, відповідно на 300, 240 та 120 тис. грн.

Витрати самого підприємства А для перероблення сировини на готовий товар складають 400 тис. грн, очікуваний прибуток – 250 тис. грн. Визначити розмір ПДВ, який має сплатити підприємство А до бюджету.

3.3. Ціна виробу складає 25 грн. Як зміниться денний виторг підприємства, якщо час виготовлення виробу зменшиться з 0,5 до 0,4 години? Тривалість робочого дня – 8 годин.

3.4. Підприємство випускає вироби А й Б і поставляє їх одному замовникові. Вихідні дані за базовим роком подано в табл. 7.

На наступний рік замовник повідомив, що може збільшити закупівлю продукції на 100 тис. грн. Поставив умови, щоб обов'язково було

поставлено не менше... виробу А й ... виробу Б. В іншому – на розсуд підприємства.

Таблиця 7

Вихідні дані до завдання 3.4

Найменування виробу	Кількість	Ціна одиниці, грн	Витрати виробництва, грн/од.	Кількість робітників
А	200	1 000	800	20
Б	100	2 000	1 800	25

Необхідно прийняти рішення, скільки виробів А й Б випускати в плановому році для максимізації прибутку підприємства. Визначити очікуваний прибуток і приріст обсягів виробництва й прибутку в плановому році в цілому за підприємством.

Доповнення 1. Визначити зміни кількості працівників під час виробництва виробів А й Б і зміни в продуктивності праці в цілому на підприємстві.

Доповнення 2. Нові працівники перші 3 місяці під час виробництва товарів будуть працювати із продуктивністю на 25 % меншою за звичайну. Як це позначиться на загальній чисельності працівників?

Методичні рекомендації до виконання завдань

Валовий прибуток на одиницю продукції визначають як різницю між ціною товару без ПДВ та витратами на його виготовлення. Загальний валовий прибуток визначають як добуток валового прибутку на одиницю продукції та кількості виробів. Чистий прибуток – це валовий прибуток після сплати податку на прибуток (зараз діюча ставка складає 18 %).

Діюча ставка ПДВ для виробничого підприємства складає 20 %. Щоб знайти розмір доданої вартості, з якої сплачують податок, необхідно просумувати витрати самого підприємства та розмір очікуваного прибутку.

Схема сплати ПДВ до бюджету є більш складною та передбачає розрахунок ПДВ кредиту та ПДВ зобов'язання. ПДВ кредит – це сума податку на додану вартість, яку сплатило підприємство А своїм постачальникам під час закупівлі сировини. До собівартості своїх виробів

підприємство А має включати витрати на закупівлю сировини без ПДВ. ПДВ зобов'язання – це сума податку на додану вартість, яку підприємство А отримує від своїх покупців. До бюджету підприємство А має сплатити різницю між ПДВ зобов'язанням та ПДВ кредитом. Ця сума має співпадати з попередніми розрахунками податку з визначеної доданої вартості підприємства А.

Нехай, що кількість виторгу підприємства напряму залежить від кількості виготовлених ним товарів. Тоді необхідно визначити, скільки товарів може виготовити підприємство впродовж робочого дня за різних варіантів та порівняти отримані значення.

Під час визначення обсягів товарів, які необхідно продавати, у першу чергу, необхідно забезпечити обов'язкові вимоги замовника – виготовити вироби А й Б у заданих кількостях. Далі необхідно визначити, який обсяг продукції (з урахуванням його збільшення в плановому році) може бути вироблений за бажанням підприємства. Залишається визначити, який із двох виробів виготовляти в рамках цього обсягу для того, щоб збільшити прибуток підприємства максимальною мірою. Для цього варто визначити рентабельність кожного виробу в базовому році й запланувати випуск того виробу, у якого вона буде більшою. У плановому році рентабельність не зміниться, оскільки ціна й змінні витрати не міняються.

Оскільки продуктивність праці в плановому році не змінюється, то під час зміни обсягу виробництва виробів буде змінюватися чисельність персоналу.

Для визначення чисельності персоналу в плановому році необхідно встановити продуктивність праці за виробами у базовому році й на цій основі розрахувати нову чисельність персоналу під час виробництва кожного виробу.

Варто звернути увагу на те, що не дивлячись на незмінність продуктивності праці працівників під час виробництва кожного виробу продуктивність праці в цілому на підприємстві зміниться, оскільки в плановому році зміниться кількісне співвідношення виробів, що випускає підприємство. За одним із них обсяг виробництва істотно збільшиться, а за іншим скоротиться. Це значить, що частину працівників доведеться перенавчати, а частину – набрати додатково.

Період адаптації становить три місяці, а значить буде потрібна більша кількість працівників, ніж вийшло під час розрахунку, виходячи

із продуктивності праці базового року. Тому необхідно визначити реальну продуктивність праці під час виготовлення виробу, обсяг якого збільшується.

Продуктивність праці буде меншою тільки у працівників, яких прийняли на початку року. Тому достатньо розрахувати середню продуктивність праці в першому кварталі. З огляду на те, що це тільки четверта частина річної продуктивності, можна знайти середню за рік у цілому. На її основі визначити нову середньорічну чисельність персоналу.

Менеджер повинен дати рекомендації – чи варто взяти на перший квартал більше працівників, а потім звільнити або передбачити виготовлення в першому кварталі меншого обсягу продукції. Це можливо, тому що замовник не обмовив рівномірну поставку. Навести обґрунтовані пропозиції й розрахувати обсяги виробництва й чисельність за кварталами щодо двох можливих варіантів.

Лабораторні завдання до теми 3

Завдання 4. Проведення АВС-аналізу

Є інформація про обсяги виручки за різними товарами підприємства (табл. 8). Провести аналіз виручки за допомогою АВС-аналізу.

Таблиця 8

Вихідні дані до завдання 4

Товари	Виручка, тис. грн	Товари	Виручка, тис. грн
Товар 1	20	Товар 9	154
Товар 2	25	Товар 10	76
Товар 3	4	Товар 11	90
Товар 4	16	Товар 12	320
Товар 5	32	Товар 13	120
Товар 6	60	Товар 14	10
Товар 7	78	Товар 15	400
Товар 8	234	Товар 16	28

Методичні рекомендації до виконання завдання 4

В основі ABC-аналізу лежить відомий принцип Парето, який свідчить, що 20 % зусиль дають 80 % результату. Метод ABC дозволяє розсортувати список значень на три групи, які по-різному впливають на кінцевий результат: група А – найважливіші значення для формування результату (до 80 % результату); група В – середні за важливістю (15 %); група С – найменш важливі (до 5 %). Для формування груп спочатку необхідно відсортувати товари за спаданням розміру виручки. Потім потрібно розрахувати частку виручки за кожним товаром у загальній сумі виручки та частку виручки накопичувальним підсумком.

Завдання 5. Побудова діаграми Ганта. Створення каталогу товарів

За даними, наведеними у табл. 9, побудувати діаграму Ганта у програмі Excel з використанням параметра "Умове форматування", що буде автоматично розмальовувати рядки виконання кожного етапу проєкту з проведення рекламної кампанії.

Таблиця 9

Календарний графік проведення рекламної кампанії

Етапи проєкту	Дата початку	Дата завершення
Підбір співробітників	01.12.2025 р.	05.12.2025 р.
Маркетингові дослідження	06.12.2025 р.	10.12.2025 р.
Розроблення рекламної концепції	09.12.2025 р.	13.12.2025 р.
Створення рекламного ролика	14.12.2025 р.	20.12.2025 р.
Розміщення ролика на ТБ	21.12.2025 р.	30.12.2025 р.
Оцінювання ефективності рекламної кампанії	29.12.2025 р.	31.12.2025 р.

За кожним з етапів зробити посилання на окремі сторінки у Excel, де більш детально розписано хід їхнього виконання. Зробити каталог, який буде містити фотографії та характеристику співробітників, які працюють у відділі маркетингу (3 – 5 осіб).

Методичні рекомендації до виконання завдання 5

Діаграма Ганта – один із найпопулярніших інструментів управління проектами. Це набір графічних гістограм, які фіксують строки, взаємозв'язок та віхи реалізації складових проєкту.

Для автоматичного розмальовування виділити комірки, які мають відобразити дні виконання робіт, задати для них умовне форматування, а саме ввести формулу для перевірки значення комірки `"=AND(D$2>=$B3;D$2<=$C3)"` та вибрати колір заливки.

Щоб отримати швидкий доступ до пов'язаної інформації на іншому аркуші, в іншому файлі або на вебсторінці, потрібно у відповідну комірку вставити гіперпосилання. Для цього клацнути комірку, у якій потрібно створити посилання, вибрати "Вставка / Гіперпосилання" та вказати адресу, на яку необхідно посилатися.

Для додавання фотографії співробітників спочатку слід їх завантажити або мати на власному диску. Вибрати "Рецензування / Створити примітку". Під час редагування формату примітки є можливість додати посилання на файл з фотографією відповідного співробітника.

Завдання для самостійної роботи до теми 3

1. Дайте визначення поняття "організація". Які характеристики притаманні організації в менеджменті?
2. Охарактеризуйте основні елементи внутрішнього середовища організації.
3. Дайте характеристику горизонтального та вертикального поділу праці. Як цей поділ впливає на формування організаційної структури підприємства?
4. Охарактеризуйте основні чинники зовнішнього середовища організації. Які з них можна зарахувати до чинників прямої та непрямої дії?
5. На які основні види поділяють організації? Які з них вивчає менеджмент організацій?
6. Дайте характеристику сучасних організаційних структур управління.
7. Які відмінності має організаційний дизайн порівняно з організаційною структурою?
8. Які ключові фактори впливають на організаційний дизайн?

Тема 4. Особливості сучасного менеджменту організацій

Практичні завдання до теми 4

Завдання 4. Конфлікт короткострокових та довгострокових цілей підприємства, амбідикстерність як взаємна організація діяльності підрозділів підприємства у коротко- та довгостроковому періодах

4.1. Підприємство випускає кілька видів продукції. Вихідні дані, що характеризують його роботу, наведені в табл. 10.

Таблиця 10

Вихідні дані до завдання 4.1

Вироби	Програма, тис. од.	Трудомісткість, люд./год	Ціна, грн	Можливе підвищення, %	
				Продуктивності праці	Ціни
А	15,0	8,8	24,0	8,0	9,0
Б	3,2	11,0	20,0	10,1	6,2
В	6,1	14,5	40,0	5,2	4,5
Г	4,2	7,6	30,0	3,4	3,0

У плановому році за умови незмінної чисельності персоналу можливо підвищити продуктивність праці і якість тільки за одним із виробів, що дозволить підвищити і його ціну. Визначте цей виріб. Корисний фонд часу в плановому році – 1 760 годин. Вибрати варіант підвищення продуктивності праці, що забезпечує максимальне збільшення обсягів виробництва.

Визначити чисельність персоналу, обсяг виробництва, зниження трудомісткості й зростання продуктивності праці у вартісному вираженні в плановому році в цілому на підприємстві.

4.2. Підприємство випускає три види виробів (табл. 11). Попит на них зростає. Кошти, які є у підприємства, дозволяють збільшити випуск продукції тільки на 1,0 млн грн. Це збільшення може стосуватися тільки одного виробу, або в їхньому будь-якому кількісному співвідношенні за умови,

що зростання обсягів виробництва кожного виду не може бути менше 0,25 млн грн.

Таблиця 11

Вихідні дані до завдання 4.2

Вироби	Ціна одного виробу, грн	Кількість одиниць	Собівартість, грн/од.	Продуктивність праці, тис. грн
А	1 000	2 000	800	50
Б	1 800	1 500	1 300	40
В	3 200	1 000	2 100	35

Менеджери підприємства неоднозначно ставляться до того, виробництво яких виробів треба збільшувати. Одні вважають, що варто нарощувати випуск найбільш рентабельних виробів. Інші наполягають на збільшенні випуску виробів, під час виготовлення яких продуктивність праці вища. Ці менеджери вважають, що положення може ускладнитися тим, що заробітна плата робітників зростає досить швидко, тому проблема зростання продуктивності праці є досить актуальною.

Розглянути аргументи двох груп менеджерів, виробити свою думку й запропонувати план збільшення випуску продукції на наступний рік.

Для запропонованого рішення збільшення обсягів виробництва в плановому році визначити обсяг виробництва, чисельність персоналу, продуктивність праці й прибуток у плановому році в цілому на підприємстві, а також відносну зміну цих показників порівняно з базовим роком. Визначте також розмір імовірного прибутку під час реалізації думки ваших опонентів. Зіставити отримані прибутки. Зробити висновки. Свій висновок слід оформити у вигляді пояснювальної записки на ім'я керівника підприємства.

Методичні рекомендації до виконання завдань

Необхідно врахувати, що зростання продуктивності праці за умови незмінної чисельності персоналу забезпечить зростання обсягів виробництва. Підвищення якості продукції дозволяє збільшити ціну на виріб, що також приведе до зростання обсягу виробництва у вартісному вираженні.

Для визначення виробу, за яким зростання обсягу виробництва може бути найбільшим можна провести розрахунки приросту обсягу продукції за всіма чотирма виробами. Однак бажано вирішити це завдання з мінімумом розрахунків, спираючись на логічні судження. При цьому варто враховувати, що за кожним виробом обсяг виробництва збільшується під впливом двох факторів – зростання продуктивності праці й ціни на вироби.

Для визначення продуктивності праці, трудомісткості й зміни цих показників необхідно визначити чисельність персоналу в цілому на підприємстві. Варто врахувати, що за одним з виробів, під час виробництва якого продуктивність праці збільшиться, чисельність персоналу також зросте пропорційно.

Лабораторні завдання до теми 4

Завдання 6. Використання зведених таблиць для аналізу показників діяльності підприємства

Наявні такі дані за товарами, що були продані у різних магазинах (табл. 12). Кожен рядок містить інформацію про угоду – номер магазину, тип товару, суму продажу, прізвище продавця, дату.

Таблиця 12

Вихідні дані до завдання 6

Товари	Дата продажу	Номер магазину	Сума продажу, грн	Прізвище продавця
1	2	3	4	5
Стіл	01 лютого	1	23 450	Шевченко
Стілець	02 лютого	2	17 200	Кравченко
Ліжко двоспальне	03 лютого	2	20 400	Кравченко
Крісло-ліжко	04 лютого	2	1 210	Шевченко
Крісло м'яке	05 лютого	1	500	Денисенко
Диван "книжка"	07 лютого	1	13 420	Денисенко
Диван кутовий	08 лютого	3	1 278	Булкін
Ліжко односпальне	09 лютого	3	1 260	Булкін

1	2	3	4	5
Стіл	09 лютого	3	130	Булкін
Ліжко двоспальне	10 лютого	1	23 780	Шевченко
Крісло м'яке	11 лютого	2	120	Кравченко
Диван "книжка"	11 лютого	2	10 550	Шевченко
Стілець	12 лютого	3	870	Денисенко
Стіл	12 лютого	3	750	Кравченко

Методичні рекомендації до виконання завдання 6

Зведені таблиці дозволяють менеджеру швидко сформувати різні звіти за тими самими даними. Крім того, ці звіти можна гнучко налаштувати, змінювати, оновлювати та деталізувати залежно від тих результатів, які цікавлять менеджера.

Для створення зведеної таблиці вибрати "Вставка / Зведені таблиця" та виділити вихідні дані. Зліва на аркуші з'явиться зведена таблиця, справа – панель "Поля зведеної таблиці". Змінюючи поля зведеної таблиці у налаштуваннях, буде отримано різні звіти за аналізованими вихідними даними.

Завдання для самостійної роботи до теми 4

1. Дайте характеристику гнучкому менеджменту.
2. Охарактеризуйте основні тенденції і тренди сучасного менеджменту організацій.
3. Які особливості має управління організацією залежно від менталітету країни, в якій вона функціонує?
4. Які особливості має стратегія "блакитного океану"?
5. Що таке "коопетиція"? Які типи та форми коопетиції використовують підприємства?
6. Які ознаки усередині компанії можуть вказувати на те, що в організації назріває криза?
7. Назвіть основні причини кризи в організації.
8. Яку стратегію може вибрати організація в умовах кризи?
9. Якою є черговість задоволення вимог кредиторів?

Порядок оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує 100-бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюють під час проведення лекційних, практичних, лабораторних і семінарських занять. Він має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи, який оцінюють сумою набраних балів: для навчальних дисциплін із формою семестрового контролю "залік" максимальна сума – 100 балів, мінімальна сума – 60 балів.

Підсумковий контроль містить семестровий контроль й атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводять у формі диференційованого заліку.

Підсумкову оцінку за навчальною дисципліною визначають для дисциплін із формою семестрового контролю залік – сумуванням усіх балів, отриманих під час поточного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни використовують такі контрольні заходи:

поточний контроль – поточна контрольна робота (20 балів), компетентнісно орієнтовані завдання (40 балів), перевірка домашніх завдань (40 балів);

семестровий контроль – залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Рекомендована література

Основна

1. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. – Харків : Друкарня Мадрид, 2019. – 231 с.

2. Менеджмент [Електронний ресурс] : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренць ; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця,

2021. – 392 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>.

3. Основи менеджменту : Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" освітньо-професійної програми "Менеджмент і бізнес-адміністрування" / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. – Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 166 с.

Додаткова

4. Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Велика // Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. – 2019. – Вип. 29. – С. 137–143. – Режим доступу : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf.

5. Козлова І. М. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / І. М. Козлова, О. Ю. Велика, Н. В. Козлов // Бізнес Інформ. – 2023. – № 5. – С. 134–140. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>.

6. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / колектив авторів : З. І. Галушка, А. А. Антохов, В. М. Запужляк та ін. – Чернівці : ЧНУ ім. І. Франка, 2021. – 437 с.

7. Magalhães R. Designing Organizations for the Betterment of Society. The Ethic-Aesthetic Scaffold [Electronic resource] / R. Magalhães. – 2024. – 179 p. – URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-64483-2>.

8. Meissner J. O. Organizational Design in a Complex and Unstable World. Introduction to models and concepts and their application [Electronic resource] / J. O. Meissner, M. Heike, D. Sigrist. – 2024. – 213 p. – URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45022-9>.

Інформаційні ресурси

9. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

10. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : <https://www.rada.gov.ua/>.

11. ПНС курсу "Менеджмент організацій". – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=3782>.

Зміст

Вступ.....	3
Тема 1. Організація як об'єкт управління. Система менеджменту організацій.....	6
Практичні завдання до теми 1.....	6
Лабораторні завдання до теми 1.....	10
Завдання для самостійної роботи до теми 1.....	12
Тема 2. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм.....	13
Практичні завдання до теми 2.....	13
Лабораторні завдання до теми 2.....	16
Завдання для самостійної роботи до теми 2.....	17
Тема 3. Організаційний дизайн.....	18
Практичні завдання до теми 3.....	18
Лабораторні завдання до теми 3.....	21
Завдання для самостійної роботи до теми 3.....	23
Тема 4. Особливості сучасного менеджменту організацій.....	24
Практичні завдання до теми 4.....	24
Лабораторні завдання до теми 4.....	26
Завдання для самостійної роботи до теми 4.....	27
Порядок оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти	28
Рекомендована література.....	28
Основна.....	28
Додаткова.....	29
Інформаційні ресурси.....	29

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань,
лабораторних і самостійних робіт
здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 "Менеджмент"
освітньої програми "Менеджмент"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Велика** Олена Юріївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2025 р. Поз. № 67 ЕВ. Обсяг 31 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*