

## Зміст

1. Загальні положення	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	5
3. Порядок виконання курсової роботи	8
4 Орієнтований регламент виконання роботи	34
5 Порядок оформлення курсової роботи	35
6 Підготовка до захисту курсової роботи	38
7 Список рекомендованої літератури	41
Додатки	48

### 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні рекомендації є навчально-методичним документом, який визначає призначення, цілі та тематику курсової роботи з дисципліни «Ділове адміністрування» для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент організації і адміністрування» (за видами економічної діяльності) освітнього ступеня «магістр», порядок і послідовність її розроблення та захисту.

Рекомендації складені у відповідності до навчального плану підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент організації і адміністрування», програми нормативних навчальних дисциплін підготовки спеціаліста галузі знань 07 «Управління та адміністрування», затвердженої Міністерством освіти та науки.

Курсова робота, що виконується з дисципліни «Ділове адміністрування», повинна виробити у студента практичний досвід вирішення основних проблем в сфері ділового адміністрування. Курсова робота є самостійною науково-дослідною роботою студента, що виконується під керівництвом викладача.

Метою курсової роботи є поглиблення та закріплення теоретичних знань з дисципліни «Ділове адміністрування», розвиток практичних навиків щодо аналізу проблем в сфері ділового адміністрування та пошуку напрямків їх удосконалення.

Основне завдання курсової роботи – виявлення студентами необхідного рівня професійної підготовки завдяки виконанню її згідно з установленими вимогами.

В ході підготовки та виконання курсової роботи студент повинен:

- дослідити за темою дослідження основну наукову літературу та нормативно-правову базу, матеріали статистичних і аналітичних досліджень;
- визначити актуальність теми, ступінь її дослідження в літературних джерелах, об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження, а також практичне значення роботи;
- провести аналіз основних концепцій, а також проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід з досліджуваної проблеми;

- проаналізувати діяльність об'єкту дослідження та дослідити основні проблеми, що необхідно вирішити;
- запропонувати основні шляхи удосконалення виявлених проблем та провести їх економічне обґрунтування;
- сформулювати основні висновки та пропозиції.

Отже, підготовка курсової роботи дасть можливість студенту глибше вивчити основні питання професійного спрямування та на підставі цього робити самостійні висновки і прогнози.

## **2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни «Ділове адміністрування» є набуття знань з наступних дисциплін:

1. Менеджмент організацій.
2. Корпоративне управління.
3. Управління змінами.
4. Управління проектами.
5. Управління якістю.

### **А. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Метою** вивчення дисципліни «Менеджмент організації» оволодіння теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення.

**Завдання** вивчення дисципліни «Менеджмент організації» формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистема організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку зовнішнім середовищем.

**Результатом вивчення** дисципліни є формування професійної компетентності фахівців щодо створення цілісної системи успішного управління організацією.

### **Б. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Мета дисципліни** - ознайомлення студентів із теоретичними основами корпоративного управління, інституційними та інформаційними інструментами забезпечення функціонування системи корпоративного управління на вітчизняних підприємствах сфери туризму

**Завдання вивчення** дисципліни – теоретична та практична підготовка студентів фаху з питань:

- застосування теоретичних аспектів корпоративного управління в практичній діяльності;
- використання основних елементів та принципів корпоративного контролю, механізм його здійснення в діяльності підприємств;

- застосування методів оцінювання економічної ефективності корпоративного управління.

Після вивчення дисципліни **студент повинен знати:**

- принципи корпоративного управління;
- моделі корпоративного управління в сучасних умовах;
- основні елементи та принципи корпоративного контролю;
- методи оцінювання економічної ефективності корпоративного управління.

**Вміти використовувати:**

- теоретичні основи корпоративного управління;
- принципами корпоративного управління в сучасних умовах;
- особливості моделей корпоративного управління в сучасних умовах, міжнародний та вітчизняний досвід становлення;
- принципи та механізм функціонування найвищого рівня управління акціонерним товариством (загальні збори акціонерів, рада директорів, спостережна рада та ревізійних органів);
- права та обов'язки акціонерів, їх реалізацію, дотримання та захист;
- порядок виплати дивідендів та проведення ефективною дивідендною політики; основні елементи та принципи корпоративного контролю, механізм його здійснення, а також основні процеси ринку корпоративного контролю (злиття та поглинання);
- природу корпоративних конфліктів, способи їх уникнення та урегулювання; умови та методи оцінювання економічної ефективності корпоративного менеджменту на акціонерних товариствах; склад основних елементів та механізм формування корпоративної культури на сучасному акціонерному товаристві.

Дисципліна «Корпоративне управління» відповідно до структурно-логічної схеми викладання дисциплін, передбачених навчальними планами вищевикладеного фаху, викладається після вивчення дисциплін «Адміністративний менеджмент», «Операційний менеджмент».

## **В. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

**Мета дисципліни:** оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами. **Завдання вивчення дисципліни:**

- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування в студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

Результати вивчення дисципліни. Після вивчення дисципліни *студент повинен:*

- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

### **Г. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

Основною метою вивчення дисципліни «Управління проектами» є формування у майбутніх фахівців належних практичних і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації універсальних проектів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації.

Основними завданнями вивчення дисципліни є забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування студентами основних інструментів управління проектами в організації.

Результатом вивчення дисципліни є формування у майбутніх фахівців належної компетентності з ефективного управління проектами і програмами в організаціях.

### **Д. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку Україні питання якості є актуальний і має принципово важливе значення. Якість нерозривно пов'язана із виробництвом конкурентоспроможної продукції, ефективністю виробництва та розвитком зовнішньоекономічних зв'язків. Особливо гостро проблема якості продукції постає : ринкових умовах господарювання.

Метою вивчення дисципліни «Управління якістю» є формування у студентів системи знань з теорії та методології управління якістю; принципів побудови та функціонування систем управлінні якістю; вивчення нормативно-правових, організаційних та економічних питань щодо управління якістю.

Основними завданнями дисципліни є теоретична й практична підготовка студентів щодо організації робіт із забезпечення та управління якістю продукції.

Після вивчення дисципліни студенти повинні знати:

- термінологію щодо основних понять і категорій у сфері управління якістю;
- особливості управління якістю на рівні підприємства;
- вітчизняний та міжнародний досвід з управління якістю;
- питання впливу якості на прибуток підприємства, класифікації витрат щодо якості;
- правове забезпечення управління якістю.

Студенти повинні вміти:

- виявляти чинники поліпшення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності;

- аналізувати та застосовувати на практиці принципи, методи й правила управління якістю;
- проводити заходи щодо організації робіт із розробки та впровадження систем управління якістю відповідно до рекомендацій міжнародних стандартів ISO серії 9000.

### **3. ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ**

Виконання курсової роботи складається з таких основних етапів:

- вибір і затвердження теми курсової роботи;
- складання і затвердження плану курсової роботи;
- добір та вивчення літератури;
- написання та оформлення роботи;
- підготовка до захисту та захист курсової роботи.

***1-й етап – вибір і затвердження теми курсової роботи.*** Вдалий вибір теми є одним із найсуттєвіших моментів якісного виконання курсової роботи. Тему студенти обирають самостійно, керуючись переліком, який наведено у рекомендованій тематиці (див. **додаток А**). Якщо студент має бажання розробляти тему, яка не передбачена рекомендованою тематикою, він може запропонувати свою тему та узгодити її з викладачем.

Обираючи тему курсової роботи, студентам необхідно враховувати відповідність її спрямованості своїм науковим і практичним (особливо для студентів заочної форм навчання) інтересам, розробкам, що вже мають, можливостям збирання первинної інформації тощо.

Тема курсової роботи з дисципліни «Ділове адміністрування» повинна задовольняти таким вимогам:

- відповідати напряму і навчальному плану підготовки фахівця, його освітньо-кваліфікаційній програмі;
- відноситись до вузлових, нагальних проблем менеджменту;
- виконуватися на матеріалах (прикладі) конкретної організації;
- бути реальною та цікавою, тобто мати конкретне прикладне значення і впливати з управлінської проблеми, що знаходиться в організації у стані розроблення або впровадження;
- відповідати тематиці науково-дослідної роботи випускової кафедри, науково-педагогічному і практичному досвіду керівника курсової роботи;
- враховувати побажання студента, його професійну підготовку, кругозір, інтерес до певної проблеми, творчий нахил тощо;
- бути по можливості продовженням науково-дослідної роботи студента.

Тему курсової роботи студент вибирає самостійно, керуючись наведеною в наступному розділі рекомендованою тематикою. Але він може запропонувати і свою тему; основне, щоб вона відповідала викладеним вище методичним вимогам.

Як об'єкт для виконання курсової роботи, студент обирає ту організацію, яку вже знає, де проходив практику за програмою бакалаврської підготовки та має певні матеріали.

За остаточне формулювання теми курсової роботи відповідає викладач-керівник роботи, який видає студенту індивідуальне завдання на її виконання. Теми та керівників курсових робіт за студентами затверджуються згідно навчального навантаження по кафедрі менеджменту.

**2-й етап — складання і затвердження плану курсової роботи.** План курсової роботи складається студентом самостійно на основі ознайомлення з літературними джерелами щодо обраної теми. Планом передбачається вступ; 3 основних взаємопов'язаних, розміщених у логічній послідовності розділи, в яких має бути розкрита сутність обраної теми; висновки; список використаних джерел. Складений студентом план обговорюється з науковим керівником, який його коригує (якщо у цьому є необхідність) та затверджує.

Курсова робота повинна мати чітку та логічну побудову.

Структура курсової роботи повинна відповідати сформульованим цілям та завданням дослідження, сприяти розкриттю обраної теми, всі частини роботи повинні викладатися в логічній послідовності та мати взаємозв'язок.

В цілому курсова робота складається із таких частин:

- 1) титульний аркуш;
- 2) завдання;
- 3) реферат;
- 4) ЗМІСТ;
- 5) ВСТУП;
- 6) параграф 1 (теоретико-методологічний);
- 7) параграф 2 (аналітико-дослідний);
- 8) параграф 3 (практичні рекомендації);
- 9) ВИСНОВКИ;
- 10) СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ;
- 11) ДОДАТКИ.

**1 Титульний лист та завдання для курсової роботи** видає студенту науковий керівник.

Оформлення титульної сторінки курсової роботи слід робити згідно додатку Б.

**2 Завдання на дипломну роботу** оформлюється згідно зразка, що представлений в додатку В.

**3 Реферат** – це презентаційний лист всієї науково-дослідної роботи (1 сторінка).

Реферат повинен містити:

- кількість сторінок;

- кількість ілюстрацій, таблиць, додатків;
- кількість використаних джерел;
- текст реферату;
- перелік ключових термінів (5-15 термінів чи словосполучень у називному відмінку, які написані з абзацу заголовними літерами). Текст реферату повинен містити:
  - мету роботи;
  - об'єкт дослідження;
  - методологію дослідження;
  - наукову новизну;
  - сферу практичного застосування.

Приклад оформлення реферату наведено в Додатку Д.

**4 ЗМІСТ** подають на початку курсової роботи. Він містить найменування та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів, зокрема вступу, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, додатків.

Зміст розміщується після реферату з нової сторінки. В додатку Е наведені приблизні змісти деяких тем курсових робіт.

## **5 ВСТУП**

У *вступі* до курсової роботи стисло характеризується сучасний стан розробки проблеми та питань, що вимагають вирішення.

Вступ роботи повинен займати 2-3 сторінки. В ньому повинні відобразитися:

- 1) актуальність обраної теми;
- 2) ступінь дослідження теми в літературних джерелах;
- 3) мета роботи;
- 4) завдання роботи;
- 5) предмет та об'єкт дослідження;
- 6) методи дослідження;
- 7) практичне значення роботи;
- 8) наукова новизна роботи.

**Актуальність теми.** На основі оцінки сучасного стану проблеми в даній галузі та на підприємстві, критичного аналізу відомих напрямків вирішення проблеми чітко обґрунтовують актуальність роботи для розвитку діяльності з менеджменту організацій: по-перше; по-друге; по-третє.

**Аналіз наукової літератури** характеризує рівень опрацювання проблеми у вітчизняній і зарубіжній літературі, виокремлюються дискусійні питання та невирішені проблеми, вказується інформаційна база дослідження.

**Мета та завдання курсової роботи.** Формулюють мету роботи й завдання, які необхідно вирішити для її досягнення. Не слід формулювати

мету, як «Дослідження...», «Вивчення...», «Аналіз...», так як це буде тавтологія і ці слова вказують на засіб досягнення, а не на неї саму. Мета роботи тісно переплітається з назвою дипломної роботи та повинна чітко вказувати, що саме вирішується в дипломній роботі.

**Об'єкт дослідження** – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію, обране для вивчення і розглядає предмет дослідження у всіх його взаємозв'язках.

**Предмет дослідження** — це процес, що вивчається у межах об'єкта дослідження.

**Методи дослідження.** Подають перелік застосованих методів дослідження. Перерахувати їх треба у відповідності до змісту роботи, коротко відзначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Коротко викладають нові наукові положення (рішення), запропоновані автором особисто. Необхідно показати відмінність отриманих результатів від відомих раніше, описати ступінь новизни (уперше отримано, удосконалено, отримало подальший розвиток).

**Практичне значення отриманих результатів.** Висвітлюють результати практичного застосування отриманих результатів або рекомендацій щодо їх використання. Необхідно коротко повідомити про впровадження результатів досліджень, назвати організації, в яких здійснена реалізація, форми реалізації та реквізити відповідних документів.

**6 Основна частина** – це стрижень усієї курсової роботи, в ній глибоко та всебічно розкривається сутність обраної теми, її найважливіші питання та проблеми. В цій частині роботи необхідно показати, як досліджувана проблема з позицій сучасності висвітлена в літературі, викласти сутність існуючих підходів до її вирішення, здійснити їх критичний аналіз, провести порівняння та сформулювати власну точку зору. Виклад теоретичних положень має супроводжуватися (за можливістю) аналізом статистичної інформації, прикладами з практики управлінської діяльності. У цій частині курсової роботи студент повинен продемонструвати свої знання з питань, що досліджувалися, вміння узагальнювати матеріали, послідовно їх викладати, робити висновки, обґрунтовувати свої пропозиції.

Основну частину курсової роботи (загальним обсягом 30-35 сторінок) рекомендується структурно і пропорційно за обсягом сторінок поділити на три частини:

- теоретичну, де висвітлюється вибрана тема з теоретичних позицій;
- аналітичну, здійснюється виявлення невирішених питань, переваги та недоліки обраної теми;
- практичну, де наводиться приклад застосування теоретичних аспектів управління персоналом в організаціях, на підприємствах України.



У першому параграфі основної частини обов'язково слід представити понятійно-категоріальний апарат дослідження, а саме, висвітлити **існуючі різноманітні погляди дослідників на сутність основних понять**, які стосуються обраної проблеми (*із обов'язковим посиланням на джерело інформації*), **зробити їх критичний аналіз, здійснити їх критичне співставлення, узагальнення та викласти власний погляд**. Наводиться еволюція розробок щодо предмету дослідження, здійснюється їх критичний аналіз. Також в даному розділі мають бути охарактеризовані існуючі підходи до класифікації та висвітлені фактори, що впливають на предмет дослідження, і визначені його роль та місце в загальній системі управління діяльністю підприємства.

**Вимоги до теоретичного параграфу.** Теоретична частина містить огляд сучасного стану проблеми, що є предметом дослідження. Її розробляють в ході аналізу наукової літератури, нормативно-правової бази, фінансово-статистичної звітності.

**Приклад.** В першому параграфі основної частини рекомендується:

- дослідити теоретико-методологічні засади обраної проблеми, визначити основні концепції, методи, принципи;
- висвітлити існуючі погляди дослідників на сутність поняття «ділове адміністрування» (із обов'язковим посиланням на джерело інформації), зробити їх критичний аналіз та викласти власний погляд;
- визначити роль та місце ділового адміністрування в загальній системі управління діяльністю підприємства;
- висвітлити, як співвідносяться між собою поняття «управління», «менеджмент», «адміністрування» тощо;
- проаналізувати основні категорії, що входять до понятійно-категоріального апарату досліджуваної проблеми;
- охарактеризувати модель побудови відділу ділового адміністрування підприємства та розкрити сутність основних складових вказаної моделі;
- проаналізувати та узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід з проблеми, що є предметом дослідження.
- провести порівняльний аналіз теорій змісту стратегії комунікацій та теорій стратегії розподілення (що є спільним, у чому розходяться погляди авторів в межах кожної з груп теорій, переваги та недоліки досліджуваних теорій) та з'ясувати, в чому полягає різниця поміж теоріями змісту та процесу стратегії (для наочності узагальнюючий порівняльний аналіз теорій можна подати у таблиці).

У другому параграфі основної частини обов'язково повинен бути притаманний **аналітичний характер**. Залежно від характеру обраної проблеми висвітлюються існуючі методики аналізу її дослідження, їх переваги та недоліки. Зокрема, у цьому розділі здійснюється аналіз системи показників, які дозволяють оцінити різні сторони предмету дослідження (рівень, сутність, властивості, особливості, характер змін, співвідношення складових). При написанні цього підрозділу курсової роботи бажано використовувати не лише знання, набуті студентами у процесі вивчення дисципліни «Управління персоналом», а й знання з таких дисциплін: «Маркетинг», «Менеджмент», «Маркетинг соціальних послуг», «Міжнародний менеджмент», «Основи менеджменту», «Державне управління».

**Вимоги до аналітико-дослідної частини.** Аналітико-дослідна частина базується на проведенні комплексних досліджень предмета та об'єкта аналізу у різні періоди, вивченні факторів, що визначають стан предмета та об'єкта дослідження.

**Приклад.** В другому параграфі основної частини пропонується:

- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його організаційно-управлінську структуру;

- розглянути систему показників, за допомогою яких можна оцінити рівень ділового адміністрування на підприємстві;
- провести діагностику проблеми дослідження на підприємстві на останні 2-3 роки та виявити основні позитивні та негативні тенденції;
- розглянути систему показників, за допомогою яких можна визначити ефективність ділового адміністрування в організації;
- дослідити тенденції зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на процес ділового адміністрування ;
- за допомогою SWOT-аналізу проаналізувати слабкі та сильні сторони підприємства з точки зору обраного предмета дослідження, та виявити загрози та можливості, і на їх основі запропонувати основні стратегії вирішення проблем, що було раніше діагностовано
- охарактеризувати складові ділового адміністрування в організації.

Одним із ключових методів цього розділу є проведення SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану компанії. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.

Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку. SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є «дихотомічні пари» (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації.

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Нижче наведений приклад побудови SWOT-матриці. На початковому етапі складаємо перелік сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз

***SWOT-аналіз підвищення ролі керівника відділу організаційної та кадрової роботи районної адміністрації Запорізької міської ради по Жовтневому району***

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Висока дисципліна праці персоналу. 2. Скорочення плинності кадрів в районній адміністрації 3. Наявність вміння використовувати владу в керівника 4. Комунікабельність керівника на високому рівні 5. Здатність приймати виважені та ефективні управлінські рішення	1. Повільність у прийнятті управлінських рішень. 2. Нездатність керівника визнавати свої помилки та сприймати критику. 3. Рівень володіння інноваційним методом в управлінській діяльності на низькому рівні. 4. Недосконалість системи стимулювання та заробітної плати у сфері місцевого самоврядування.
<b>Потенційні можливості</b>	<b>Потенційні загрози</b>
1. Впровадження системи управління якістю роботи органів місцевого самоврядування. 2. Застосування нових формалізованих процедур по удосконаленню	1. Часта зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 2. Брак коштів в місцевому бюджеті на удосконалення програм розвитку соціалізації, профорієнтації та

профорієнтації та трудової адаптації. 3. Розвиток наставництва, яке протягом останніх років в адміністрації було незаслужено забуто. 4. Поява можливості зв'язку з громадськістю направленої на залучення молодих сучасних кадрів. 5. Цільова підготовка та підвищення кваліфікації керівника.	трудової адаптації кадрів. 3. Втрата кваліфікованих кадрів у зв'язку з переходом посадових осіб місцевого самоврядування до комерційної структури. 4. Збільшення термінів і вартості професійного навчання управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування.
---	---

Для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT - аналізу.

Матриця SWOT-аналізу - це поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність організації.

В верхню частину матриці вписуються виявлені сильні та слабкі сторони, а у ліву частину - можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для організації.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на матриці SWOT - аналізу, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій певного типу:

поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

поле СлМ — спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

З огляду на це існує загальна потреба розробки стратегій, як подолання загроз, так і усунення слабкості організації, що завжди є важким завданням.

Розглянемо детальніше слабкі сторони і можливості їх подолання за рахунок матриці SWOT - аналізу.

<p><b>Матриця SWOT-аналізу підвищення ролі керівника відділу організації та кадрової роботи в районній адміністрації Запорізької міської ради по Жовтневому району.</b></p>	<p>5. Цільова підготовка та підвищення кваліфікації керівника.</p>	<p>навчання управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування.</p>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока дисципліна праці персоналу.</li> <li>2. Скорочення плинності кадрів в районній адміністрації</li> <li>3. Наявність вміння використовувати владу в керівника</li> <li>4. Комунікабельність керівника на високому рівні</li> <li>5. Здатність приймати виважені та ефективні управлінські рішення керівника.</li> <li>6. Структурне закріплення функцій управління соціалізацією, профорієнтацією в системі управління.</li> </ol>	<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження системи управління якістю роботи керівника відділу в центрі управління місцевого самоврядування</li> <li>2. Застосування нових місцевих самоврядування. Формалізовані процедури по маніпуляції на профорієнтації та трудової адаптації державних службовців, яке введена останніх років в адміністрації було незаслужено забуто</li> <li>3. Впровадження інформаційних технологій вимагає зв'язку з провадженнія загальнопрофесійної підготовки молодих спеціалістів, безперервності підвищення їх кваліфікації впродовж усього професійного життя.</li> </ol>	<p><b>СіЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення зв'язок між керівником та підлеглими шляхом встановлення матеріального та морального стимулювання.</li> <li>2. Брак коштів в місцевому бюджеті на удосконалення програм розвитку роботи соціалізації осіб місцевого самоврядування.</li> <li>3. Станітання та впровадження нових кадрів у зв'язку з переходом посадових осіб місцевого самоврядування до адміністративної структури.</li> <li>4. Збільшення термінів і вартості професійного</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повільність у прийнятті управлінських рішень.</li> <li>2. Нездатність керівника визнавати свої помилки та сприймати критику.</li> <li>3. Рівень володіння інноваційним методом в управлінській діяльності на низькому рівні.</li> <li>4. Недосконалість системи стимулювання та заробітної плати у сфері місцевого самоврядування.</li> <li>5. Зростання клопотаності та невизначеності у нових</li> </ol>	<p><b>СлМ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заохочення кадрової мобільності, яка сприятиме професійному розвитку та поглибленню досвіду в управлінській діяльності керівника.</li> <li>2. Використання зарубіжного досвіду підвищення ефективності діяльності керівника в публічному адмініструванні.</li> <li>3. Введення наставництва, як заходу направленою прискорення адаптації нових працівників, що дозволить підвищити ефективність їх роботи.</li> </ol>	<p><b>СлЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення мотивації працівників.</li> <li>2. Підвищення ролі корпоративної культури в районній адміністрації.</li> <li>3. Формування позитивного іміджу та пропаганда служби в органах місцевого самоврядування, для залучення молодих перспективних працівників.</li> </ol>

працівників.

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та

можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому.

*Третій параграф основної частини.* Цей розділ повинен бути максимально насиченим фактологічною інформацією, представленою у вигляді таблиць, діаграм, графіків, схем тощо. Залежно від специфіки обраної проблеми особливу увагу слід надати висвітленню **особливостей прояву та розв'язання досліджуваної проблеми у практиці вітчизняних підприємств** (зокрема, залежно від їхньої галузевої належності або організаційно-правової форми), широко використовуючи **аналіз статистичної інформації** щодо предмету дослідження. Інформаційну базу мають складати публікації у періодичних виданнях, статистичні щорічники, монографії, спеціальна література з обраної проблематики.

Також в цьому розділі **обґрунтовується доцільність застосування у діяльності вітчизняних підприємств** найбільш ефективних теорій (або їх елементів) з теми дослідження, пропозиції щодо можливих **шляхів вирішення проблем та удосконалення управлінської діяльності**.

**Вимоги до практичної частини.** В третьому параграфі аналізуються основні шляхи удосконалення виявлених проблем та стратегій розвитку

*Приклад.* В третьому параграфі основної частини щонайменше необхідно:

- розглянути основні напрями удосконалення досліджуваної проблеми та обрати пріоритетні;
- дослідити особливості ділового адміністрування вітчизняних підприємств та економіки України в цілому;
- здійснити аналіз традиційних систем управлінських стратегій, які використовуються в практиці діяльності вітчизняних підприємств, виявити їх переваги та недоліки;
  - провести економічне обґрунтування запропонованих заходів;
  - надати конкретні практичні рекомендації щодо удосконалення предмету дослідження з урахуванням економічного ефекту, що був виявлений;
  - сформулювати проблеми, пов'язані з практикою ділового адміністрування;
  - обґрунтувати пропозиції щодо доцільності впровадження окремих теорій управлінської стратегії (або їх елементів), які дозволять підвищити ефективність ділового адміністрування на вітчизняних підприємствах.

Розділи основної частини мають бути логічно пов'язаними між собою та пропорційні за обсягом сторінок. Теоретичні положення повинні виступати основою для аналізу первинних матеріалів або статистичної інформації, а висновки та пропозиції мають базуватися на викладених теоретичних положеннях та проведеному аналізі.

*Одним із основних завдань курсової роботи є обґрунтування економічної ефективності заходів щодо удосконалення об'єкта дослідження.*

**1. Методика економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної (виробничої) системи підприємства,** базуються на прийнятті управлінських рішень у виробничій діяльності підприємства, в управлінні системою планування, в системі матеріально-технічного забезпечення та управлінні збутом продукції (послугами), в системі матеріально-технічних запасів, в операційній інфраструктурі підприємства, а також в управлінні якістю продукції, перспективним конкурентним захистом продукції (послуг).

**2. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з фінансовим менеджментом** визначає основні функції та управлінські структурні відносини підприємства по визначенню потреб у фінансових ресурсах; управління основними видами фінансування, джерелами фінансування та особливостями їх отримання (зовнішнє, акціонерне, кредитне, довгострокове фінансування, фінансування за допомогою облігацій, акцій, середньострокове, короткострокове фінансування; кредити під заставу обладнання, відсоткова ставка); управління формуванням капіталу підприємства.

Стратегія прогнозування економічне обґрунтування управлінських рішень щодо залучення фінансових коштів по розподілу та використанню фондів підприємства, основного (основні фонди, довгострокові фінансові вкладення, нематеріальні активи) і оборотного капіталу (готівкові засоби, кошти боржників і складські запаси) та управління процесами формування фінансового плану підприємства основного бюджету, та його структур, з врахуванням дій комерційного ризику і виникнення небезпеки кризових явищ і ситуацій.

**3. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з впровадженням на підприємстві інвестиційного менеджменту** необхідне для ефективного формування основного бюджету підприємства, перетворення інвестиційних ресурсів у вкладання капіталу для ефективного використання інвестиції в підприємницькій діяльності підприємства і отримання доходу за рахунок використання частини вартості валового внутрішнього продукту з метою збільшення активів підприємства. Стратегічний інвестиційний менеджмент – це процес управління інвестиційною діяльністю у фінансовому управлінні поповнення бюджету підприємства за рахунок стратегічного інвестора, який у процесі інвестування коштів має стратегічну мету встановити



контроль над підприємством за рахунок придбання контрольного пакета акцій в акціонерних товариствах. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з інвестиційним менеджментом, необхідно впроваджувати підприємством для отримання ефективних інвестиційних проектів, виявлення економічних ризиків, скорочення тривалості інвестиційного періоду, що пов'язує підприємство з його контрагентами: фінансовими, кредитними, страховими установами, фінансовим ринком для залучення коштів і вкладання їх в основний бюджет і інше.

**4. Економічне обґрунтування управлінських рішень в умовах подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій** має зв'язок з бізнесом і тими подіями, настання яких може призвести до втрат великих фінансових коштів, якщо менеджер не передбачить вірогідності тих чи інших економічних ризиків, небезпеки кризових явищ і ситуацій. Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо зниження ступеня підприємницького ризику і небезпеки кризових явищ і ситуацій спонукає менеджера протидіяти причинам виникнення і подолання наслідків економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій ефективним управлінням інноваційно-інвестиційною діяльністю, особливостями стратегічного прогнозування і бюджетного планування, стимулюванням, мотивацією і ефективною працею персоналу й ін.

**5. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту підприємства,** має в основі особливості сучасної системи кадрового менеджменту, де розглядається персонал підприємства, як об'єкт менеджменту, аналізується: поняття, цілі, організаційна структура, суть, завдання, основні принципи, методи управління і системи управління персоналом і аналізується зарубіжний досвід управління персоналом на підприємствах промислово розвинутих країн (наприклад, країн Західної Європи, США і Японії). Розглядаються завдання, елементи, напрямки кадрової політики і оцінка її вибору, функції та напрямки роботи служби управління персоналом, її ресурсне забезпечення, організація кадрового діловодства та номенклатури справ, документальне забезпечення обліку та руху персоналу, виконання професійно-кваліфікованих вимог до працівників кадрових служб, а також завдань та принципів кадрового планування в визначенні поточних, перспективних та стратегічних потреб персоналу, управління організацією джерел залучення персоналу, його підбору по діловим характеристикам і професіональним якостям, використовуючи менеджмент кадрового аудиту; управління професійним розвитком персоналу і його системою професійного навчання, підвищення кваліфікації кадрів в Україні і в зарубіжних учбових закладах, а також поетапне управління кар'єрою фахівців, професійно-кваліфікованим просуванням виробничого персоналу, по показникам проведених проміжних, підсумкових та спеціальних атестацій спеціалістів і керівників; підготовкою і формуванням резерву керівників

підприємства, їх адаптації в підприємницькій діяльності і адаптації молодих фахівців і інших залучених працівників до виробничих режимів і умов праці, ефективним використанням персоналу і управлінням плинністю кадрів на підприємстві, враховуючи особливість способів звільнення персоналу і професійну етику ділових відносин з персоналом – соціальне партнерство і соціально-трудова відносина на підприємстві, а також враховуючи зарубіжний досвід соціального партнерства на підприємстві.

Оцінка ефективної роботи персоналу розглядається в трьох сферах діяльності підприємства – стратегічній, перспективній і поточній, за встановленими критеріями, які мають визначення певних професійних і особистих якостей працівника з урахуванням його психологічних особливостей, використовуючи методи експертних оцінок.

**6. Економічне обґрунтування управлінських рішень пов'язаних з системою інформаційно-телекомунікаційного менеджменту підприємства** ґрунтується на управлінні стимулюванням збуту продукції (послуг) підприємства, використовуючи нові інформаційно-телекомунікаційні технології в нових видах поширення реклами в бізнесі; управлінні стимулюванням збуту продукції, використовуючи методи і інструменти зовнішніх та внутрішніх паблік рилейшнз; управлінні процесом персональних продаж і управлінні торговим персоналом; управлінні інформаційно-телекомунікаційною виставковою діяльністю і її стратегічним (перспективним, поточним) плануванням; управлінні інформаційно-телекомунікативним інструментарієм формування іміджу підприємства; оцінці ефективності рекламним менеджментом і ефективності управління іншими видами телекомунікацій.

**7. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою інноваційного менеджменту підприємства** має свої цілі отримання необхідної техніко-економічної інформації від впровадження системи управління інноваційною політикою підприємства, що пов'язано з умовами управління розвитком інноваційної системи підприємства і управлінням системою фінансування інноваційної діяльності; управлінням економічними ризиками і кризовими явищами і ситуаціями; стратегічним управлінням конкурентним захистом оновленого підприємства (стратегія і тактика оновлення операційної системи, аналіз попиту і кон'юнктури ринку, формування стратегії використання бізнесових структур в інноваційному менеджменті, стратегічне прогнозування результатів нововведень, управління інноваційними проектами, контролем по підготовці і забезпеченню оновленням підприємства, економічний аналіз по підготовці виробництва продукції /послуг/ і її збуту, організація технічної, проектно-конструкторської і організаційно-технологічної підготовки підприємства до випуску нової продукції); особливості управління персоналом підприємства в інноваційних умовах господарювання (специфіка кадрового інноваційного менеджменту, організаційна структура інноваційного

персоналу, ефективність і результативність інноваційної кадрової діяльності); оцінкою ефективності впровадження інноваційного менеджменту.

**8. Для економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства** необхідно формувати масив достовірної техніко-економічної ін формації на підприємстві, як об'єкт дослідження про наступне: управління організацією експортно-імпорتنих операцій (організація експортних і імпорتنих операцій торгово-посередницькі операції - торгові, комісійні, агентські, брокерські фірми; управління валютним регулюванням (внутрішня властивість валютного ринку, механізми-об'єкти - інструменти валютного регулювання); управління стимулюванням та захистом іноземних інвесторів (залучення інвестицій, доступ до нових технологій, передових методів управління, закордонних ринків, досвіду приватизації та перебудови економіки, податки, що не пов'язані з доходами, міжнародні аспекти податкових стимулів); управління розвитком вільних економічних зон (експортно-виробничі зони, зони операційних систем і зовнішньої торгівлі, науково-технічні парки США, технополіси Японії); участь в управлінні міжнародними фінансовими підприємствами; участь в управлінні міжнародними товарними ринками; стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства (планування ринкової стратегії підприємства, управління маркетинговими дослідженнями на зовнішньому ринку); укладення контрактів зовнішньоекономічної діяльності підприємства і управління контрактною діяльністю в зовнішньоекономічній діяльності підприємства (специфіка умов зовнішнього торгового контракту, ціна товару, умови платежу, підготовка до укладання контракту, вибір контрагента і інше); управління ціновою політикою на зовнішньому ринку (цінова стратегія підприємства, ціни зовнішньоторгових контрактів, способи фіксації цін, технічно-комерційні поправки); управління механізмом розрахунків у зовнішньоторгових операціях (платіж готівкою, авансовий платіж, платіж у кредит, інкасо /інкасова форма розрахунків/ і відкритий рахунок); управління транспортним забезпеченням зовнішньої торгівлі (морські, залізничні, повітряні, автомобільні перевезення); управління страховим захистом зовнішньоекономічних операцій підприємства (страхування зовнішньоекономічного ризику /експортних кредитів/, страхування від валютного та кредитного ризиків під час здійснення зовнішньоекономічних контрактів); стратегічний менеджмент міжнародних підприємницьких проектів (бізнес-план, фінансовий план, інвестиційний, фінансовий аналіз проектів, залучення кредитних ресурсів для впровадження міжнародних підприємницьких проектів); оцінку ефективності економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства з врахуваннями подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій.

Для визначення цінності проекту необхідно оцінити всі вигоди, одержувані від проекту, і з'ясувати, чи вони перевищують витрати на нього протягом усього циклу життя. Оскільки багато активів проекту розраховані на тривалий строк служби, в проектному аналізі порівнюються майбутні вигоди з необхідними теперішніми витратами по проекту.

Якщо новий проект є продовженням діяльності підприємства, здійснюється на розвиток діючого виробництва, то метою проектного аналізу є встановлення відмінності між ситуаціями "з проектом" та "без проекту".

### ***Методологічний підхід до вартісної оцінки ефекту***

Загальний методологічний підхід до оцінки ефекту у вартісній формі відображається формулою:

$$E = \sum_{t=0}^T (P_t - B_t),$$

де,  $E$  - сумарний ефект від розробки і впровадження проектного рішення, грн.;  
 $P_t$  - результати від впровадження проектного рішення в  $t$ -му періоді, грн.;  
 $B_t$  - видатки на створення (розробку) і реалізацію проектного рішення в  $t$ -му періоді, грн.;  
 $T$  - строк дії проектного рішення, роки.

Ще до того, як буде здійснюватися реальний процес трансформації ресурсів у готовий продукт, система управління на основі цілей та наявних ресурсів з урахуванням обмежень у часі формує "ідеальну" (бажану) модель процесу та модель ефективності організації. Ці моделі поточної та перспективної діяльності можуть описуватися різними показниками, які відображають цілі (стан) організації (обсяг продаж, чисельність працівників. Рівень організації праці, продуктивність праці, виробничі витрати тощо). Зі всієї множини станів моделей система управління вибирає прийнятні (планові) стани  $B$  з урахуванням відповідних критеріїв  $K$ , які визначаються менеджментом організації (форми). Тепер завдання системи управління полягає в тому, щоб генерувати такі управлінські рішення ( $V$ ), завдяки яким у ході реалізації реального процесу досягався би стан  $B$  ( $i$ ). Що відповідає запланованому стану  $B$ , який характеризує результативність та ефективність функціонування організації. Ця принципова модель оцінки діяльності системи менеджменту у вигляді прийняття відповідних управлінських рішень, якими є дипломні пропозиції. Розкриває суть наведеного вище методологічного підходу до визначення ефекту  $E$  від розробки і впровадження проектних заходів.

***Економічне обґрунтування інвестиційних проектних рішень***  
Оцінюючи ефективність інвестиційного рішення, проводять інтегральну так

звану "комерційну" оцінку, яка складається з двох підходів до обґрунтування доцільності проектного рішення: за критерієм фінансової привабливості (фінансова оцінка) та за критерієм економічної привабливості (економічна ефективність). Ці два підходи взаємно доповнюють один одного.

У першому випадку обґрунтовується ліквідність (платоспроможність) проектного рішення в ході його реалізації та вплив на кінцеві результати функціонування організації з позицій фінансової стійкості; у другому випадку акцентується на потенційній спроможності проектного заходу зберегти купівельну (споживчу) цінність вкладених коштів та забезпечити достатній темп їх приросту.

При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники:

1. *Сума інвестицій* – це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватись. Ці витрати мають довгостроковий характер. За період функціонування проекту протягом його «життєвого циклу», капітал, вкладений у такі активи, повертається у вигляді амортизаційних відрахувань як частина грошового потоку, а капітал вкладений в оборотні активи, в тому числі в грошові активи, по закінченню «життєвого циклу» проекту має залишатися у інвестора у незмінному вигляді й розмірі. Сума інвестицій у фінансові активи являє собою номінальну суму витрат на створення цих активів;

2. *Грошовий потік* - дисконтований або недисконтований дохід від здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції. Якщо у завершальний період «життєвого циклу» проекту підприємство-інвестор одержує кошти у вигляді недоамортизованої вартості основних засобів і нематеріальних активів та має вкладення капіталу в оборотні активи, вони враховуються як грошовий потік за останній період;

3. *Чиста теперішня вартість проекту* - *Net Present Value (NPV)*. Це найвідоміший і найуживаніший критерій. У літературі зустрічаються й інші його назви: чиста приведена вартість, чиста приведена цінність, дисконтовані чисті вигоди. NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від вкладених інвестицій). Чиста теперішня вартість проекту - це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус). При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для фірми. В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів.

Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для

відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля - проект не приймається.

Основна перевага NPV полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів. Окрім того, ефективність головного проекту можна оцінити шляхом підсумовування NPV його окремих підпроектів. Це дуже важлива властивість, яка дає змогу використовувати NPV як основний критерій при аналізі проекту.

Основним недоліком NPV є те, що її розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на термін життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

4. *Термін окупності інвестицій* - це час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. У господарській практиці його можуть визначати без урахування необхідності грошових потоків у часі або з урахуванням такої необхідності. *Термін окупності проекту - Payback Period (PBP)* використовується переважно в промисловості. Один із найбільш часто вживаних показників оцінки ефективності капітальних вкладень. На відміну від показників, які використовуються у вітчизняній практиці, показник «термін окупності капітальних вкладень» базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням коштів, які інвестуються в інновації та суми грошового потоку до теперішньої вартості. Критерій прямо пов'язаний з відшкодуванням капітальних витрат у найкоротший період часу і не сприяє проектам, які дають великі вигоди згодом. Він не може слугувати за міру прибутковості, оскільки грошові потоки після терміну окупності не враховуються. Критерій найменших витрат (НВ) використовується тоді, коли оцінка вигід проекту складна й ненадійна. При цьому порівнюють наведені витрати по різних варіантах проекту і вибирають той, який при найменших витратах забезпечує найкращі результати. Критерій прибутку в перший рік експлуатації дає змогу перевірити, чи забезпечують вигоди за перший рік експлуатації проекту «достатню» дохідність. По ньому порівнюється чистий дохід за перший рік експлуатації з капітальними витратами проекту, включаючи процентний дохід у період робіт по будівництву (береться накопичена сума процентів, а не наведені проценти). Якщо відношення вигід до витрат менше ціни капіталу, то проект, можливо, є передчасним, а при більшому відношенні можна зробити висновок, що з проектом, очевидно, треба призупинитися.

5. *Внутрішня норма рентабельності - Internal Rate of Return (IRR)* У літературі зустрічаються й інші назви: внутрішня ставка рентабельності, внутрішня ставка доходу, внутрішня норма прибутковості. Це рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює

максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту.

У **загальних висновках** (3-4 сторінки) потрібно стисло викласти основні результати проведених досліджень і визначити, якою мірою вирішені завдання та досягнута мета курсової роботи, що були сформульовані у вступі. У висновках формулюються основні найбільш важливі та практичні результати дослідження, що повинні відповідати розв'язанню поставлених завдань. Висновки повинні бути послідовними, логічними, мати відповідне викладення результатів дослідження, що відповідають завданням, що були поставлені у вступі, а також повинна бути дана узагальнююча оцінка отриманих результатів.

**3-й етап - добір та вивчення літератури**. На стадії добору літератури студент складає бібліографію, у чому йому своїми рекомендаціями надає допомогу науковий керівник; корисні поради у процесі добору літератури можна також отримати від працівників бібліотеки. Значно прискорить процес добору літератури використання алфавітних та систематичних каталогів літератури, реферативних журналів, бібліографічних довідників та інших джерел інформації, що є у бібліотеці.

Поглиблене вивчення підібраної літератури доцільно починати з розгляду найновіших публікацій, оскільки в них висвітлюються останні досягнення в галузі теорії та практики ділового адміністрування. Решту літератури вивчають у порядку, зворотному до хронологічного.

Безпосереднє ознайомлення з конкретним літературним джерелом розпочинають з перегляду змісту. Глави та параграфи, що викликали особливу зацікавленість, слід ретельно опрацювати. Ця робота має бути спрямованою на пошук ідей та пропозицій щодо вирішення проблемних питань обраної теми. Особливу увагу при цьому слід зосередити на виявленні дискусійних питань, аналізу протилежних або суперечливих позицій.

У процес вивчення літератури на окремих аркушах або картках роблять конспективні записи, виписки окремих даних, цитат тощо. Слід обов'язково записувати прізвище та ініціали автора книги (брошури, статті тощо), а також назву публікації, видавництво, місто та рік видання, номер сторінки. Все це стане до нагоди при використанні виписаних матеріалів у курсовій роботі, щоб зробити посилання на першоджерела.

**Список використаних джерел** повинен включати складений за чинними правилами перелік усіх використаних літературних джерел (додаток Ж). Рекомендована навчальна література для виконання курсової роботи наведена в кінці цих методичних вказівок, перелік спеціальної літератури залежить від обраної студентом теми. Інформаційною базою висвітлення практичних засад розв'язання обраної проблеми є спеціальна монографічна література та періодичні видання, які пропонує бібліотека ЗДІА.

Перелік використаної літератури слід розміщувати в алфавітному порядку. До нього вносяться як вітчизняна, так і зарубіжна література, навчальна, методична, наукові видання, реферативні журнали тощо.

В перелік літератури повинні вноситися лише ті видання, на які є посилання в тексті курсової роботи, та які проаналізовані студентом.

У **додатки**, обсяг яких не обмежується, виносяться громіздкі таблиці, схеми, рисунки, пояснення тощо.

За необхідності до додатків необхідно включати допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття курсової роботи:

- таблиці допоміжних цифрових даних;
- інструкції і методики, опис алгоритмів і програм;
- ілюстрації допоміжного характеру.
- результати досліджень;
- таблиці;
- схеми, графіки, діаграми допоміжного характеру;
- акти та інші документи.

Додатки слід оформляти, як продовження записки на наступних сторінках, розташовуючи в порядку посилань на них в тексті.

Додатки слід позначати послідовно прописними буквами українського алфавіту, за виключенням Г, Є, З, Ђ, І, Ї, Ч. Ђ, наприклад: Додаток А, Додаток Б.

Додатки повинні мати загальну наскрізну нумерацію сторінок. Якщо в тексті додатку мають місце ілюстрації, таблиці, формули, то їх слід нумерувати в межах кожного додатку, наприклад:

- Рисунок А3 - третій рисунок додатку А;
- Таблиця Б.2 - друга таблиця додатку Б.

При посиланнях в тексті слід писати, «на рисунку А.3», «в таблиці Б.2»<sup>4</sup>

Загальні вимоги оформлення курсової роботи.

**4-й етап — написання та оформлення роботи.** Зібраний на попередньому етапі матеріал класифікується, систематизується та опрацьовується відповідно до послідовності пунктів плану курсової роботи; у разі необхідності підбирається додаткова інформація. До курсової роботи слід включати лише ретельно підібрані та цілеспрямовано опрацьовані матеріали. На цьому ж етапі проводяться розрахунки, обґрунтовуються пропозиції, формулюються висновки, підбираються ілюстрації (схеми, графіки, таблиці) та здійснюється редагування. У процесі редагування поліпшується стиль викладання матеріалу, переробляються окремі частини тексту, вдосконалюється формулювання фраз, перевіряються орфографія та пунктуація, усуваються архаїзми та мовні штампи. У тексті курсової роботи слід уникати частого повторення однакових слів, замінюючи їх синонімами. Четвертий етап завершується оформленням



курсвої роботи згідно із вимогами, що перелічені у п'ятому розділі цих методичних вказівок.

**5-й етап — підготовка до захисту і захист курсвої роботи.** Виконана курсова робота у встановлений термін здається студентами на кафедру менеджменту організацій. Після реєстрації курсова робота передається науковому керівникові для перевірки. У відзиві наукового керівника відмічаються позитивні сторони та недоліки курсвої роботи, здійснюється попереднє оцінювання якості курсвої роботи та робиться висновок про можливість допуску роботи до захисту. Узагальнені критерії **оцінювання якості виконання курсвої роботи** та деталізовані бальні шкали наведено в п'ятому розділі цих методичних вказівок. Якщо курсова робота попередньо оцінюється в 0-25 балів, вона повертається студентові для доопрацювання. До переробленої курсвої роботи, зданої на повторну перевірку, обов'язково додається первісна рецензія.

Якщо науковий керівник дає позитивний відзив, курсова робота допускається до захисту. Терміни та графік захисту робіт встановлюються викладачем кафедри менеджменту організацій згідно графіка навчального процесу. Напередодні захисту студент отримує свою курсову роботу, щоб ознайомитися з відзивом та своєчасно підготуватися до відповідей на зауваження, які у ньому містяться.

У процесі захисту курсвої роботи оцінюється глибина знань студента в галузі ділового адміністрування, його вміння вести дискусію, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору, відповідати на запитання.

Узагальнені критерії **оцінювання захисту курсвої роботи** та деталізовані бальні шкали наведено в п'ятому розділі цих методичних вказівок.

#### 4. ОРІЄНТОВНИЙ РЕГЛАМЕНТ ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

<i>Етап</i>	<i>Зміст виконуваних робіт</i>	<i>Рекомендовані терміни виконання робіт</i>
Вибір і затвердження теми курсової роботи	Студент ознайомлюється з рекомендованою тематикою робіт і вибирає конкретну тему	Для студентів денної форми навчання - впродовж 1 -го тижня 2-го напівсеместру Для студентів заочної форми навчання - впродовж лекційного періоду
Складання і затвердження плану курсової роботи	Студент ознайомлюється з літературними джерелами щодо обраної проблеми, складає перший варіант плану роботи та подає його науковому керівникові для затвердження	Для студентів денної форми навчання - впродовж 2-го тижня 2-го напівсеместру Для студентів заочної форми навчання - впродовж лекційного періоду (але не пізніше останнього дня сесії)
Добір та вивчення літератури. Здійснення дослідження	Складання бібліографії, поглиблене вивчення підбраної літератури. Класифікація, систематизація та опрацювання відповідно до послідовності пунктів плану курсової роботи зібраного матеріалу; у разі необхідності підбирається додаткова інформація. Формулювання власних висновків по суті обраної проблеми дослідження. Вирішення на консультаціях з науковим керівником питань, які виникають під час виконання дослідження, з подальшим коригуванням отриманих результатів	Для студентів денної форми навчання - впродовж 3-5-го тижнів напівсеместру Для студентів заочної форми навчання - впродовж періоду, відведеного для самостійної роботи студентів
Написання та оформлення роботи	Підготовка письмового варіанта тексту, оформлення курсової роботи згідно із вимогами, подання остаточно відкоригованого варіанта курсової роботи на кафедру	Для студентів усіх форм навчання - робота має бути подана на кафедру не пізніше як за 3 тижні до закінчення навчального напівсеместру
Підготовка до захисту і захист курсової роботи	Ознайомлення із відзивом наукового керівника на курсову роботу. Підготовка до захисту та захист результатів дослідження	Не пізніше як за 2 тижня до закінчення семестру

#### 5. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота виконується виключно українською мовою та з використанням ПЕОМ. Текстова частина виконується на папері формату А4 з однієї сторони. Поля: верхнє, нижнє - 20 мм, ліве - 30 мм, праве - 10 мм, шрифт

- Times New Roman, розмір шрифту - 14, інтервал між рядками - 1,5, абзац - 1,25.

Текст курсової роботи може бути розбитий на розділи, які нумеруються арабськими цифрами без крапки в кінці. Титульний аркуш є першою сторінкою його включають до загальної нумерації сторінок, але на ньому номер сторінки не ставлять. Завдання на курсову роботу є другою сторінкою, після титульного аркушу, номер сторінки не ставлять, як і на сторінках реферату та змісту. Нумерація сторінок починається з вступу. Заголовки розділів розміщуються симетрично тексту та записуються прописними літерами. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Заголовки не підкреслюють. Відстань між заголовком і текстом складає два інтервали. Сторінки нумеруються, починаючи зі вступу, арабськими цифрами у верхньому правому куті.

Посилання в тексті на джерела наводять у квадратних дужках із зазначенням джерела та сторінки (крім газетних статей і випадків, коли посилаються на джерело в цілому). Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга цифра - номеру сторінки (наприклад, [32, с.86]).

До допоміжних матеріалів відносять: ілюстрації (схеми, графіки, креслення, тощо), формули, таблиці, додатки.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з порядкового номера ілюстрації. Номер, назва ілюстрації та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією по центру. Наприклад, другий рисунок першого розділу:

Рис. 1. \_\_\_\_\_  
назва

Ілюстрації слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію, розміри якої більше формату А4, рекомендується розміщувати у додатках.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. При цьому слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад: «... у табл. 1». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації скорочено пишуть слово «дивись», наприклад: «див. табл. 2».

Таблиці нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з порядкового номера таблиці, наприклад, таблиця 1 - перша таблиця другого розділу.

Назву таблиці друкують малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці.

Слово «Таблиця \_\_\_» вказують один раз з абзацного відступу над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть: «Продовження табл. \_» із зазначенням номера таблиці.

Заголовки граф таблиці починають з великої літери, а підзаголовки - з малої, якщо вони складають одне речення з заголовком. Підзаголовки, що мають самостійне значення, пишуть з великої літери. В кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапки не ставлять. У таблиці слід обов'язково зазначити одиницю виміру; числові величини повинні мати однакову кількість десяткових знаків. Якщо цифрові або інші дані в якому-небудь рядку таблиці не наводяться, то в ньому ставиться прочерк (-).

Формули нумерують у межах розділу. Номер формули складається з порядкового номера формули. Номери формул пишуть біля правого поля сторінки на рівні відповідної формули у круглих дужках, наприклад: (1) (перша формула), формулу пишуть посередині, значення і розрахунки з абзацного відступу. Посилання на формули зазначають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (1)». Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів формули наводять під нею в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта записують з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова де» без двокрапки.

Кожна формула відокремлюється від тексту одним вільним рядком. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знаків: (=), (+), (-), (x), (:).

Додатки оформлюються, як продовження наукової роботи на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті. Кожний додаток друкується з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток» (але без знака №) і велика літера, що позначає додаток. Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь.

Наприклад: «Додаток А».

Текст кожного додатка, може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому випадку перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку.

Наприклад: А.2 - другий розділ дод. А; В.3.1. - перший підрозділ третього розділу дод. В.

Ілюстрації, таблиці та формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка.

Наприклад: рис. Д.1.2 - другий рисунок першого розділу дод. Д; формула (А.1) - перша формула дод. А.

У разі, якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому кутку зазначається «Продовження додатку...».

Наприкінці магістерської роботи наводиться список використаної літератури. Рекомендована кількість назв - до 100.

До списку літератури включаються всі публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються тією мовою, якою вони видані. Неприпустимим є переклад російських видань українською мовою. Література іноземними мовами наводиться в кінці списку.

## **6. ПІДГОТОВКА ДО ЗАХИСТУ ТА ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ**

Виконана студентом курсова робота у встановлений термін здається на кафедру та після реєстрації передається науковому керівникові для перевірки та рецензування. У відзиві наукового керівника відмічаються позитивні сторони та недоліки курсової роботи, здійснюється попереднє оцінювання якості курсової роботи та робиться висновок про можливість допуску роботи до захисту.

Якщо курсова робота попередньо оцінюється в 0-8 балів, вона повертається студентові для доопрацювання. До переробленої курсової роботи, зданої на повторну перевірку, обов'язково додається первісна рецензія.

Якщо науковий керівник дає позитивний відзив (курслова робота попередньо оцінюється в 9-14 балів) вона допускається до захисту.

Терміни та графік захисту робіт встановлюються викладачем кафедри менеджменту організацій згідно графіка навчального процесу. Напередодні захисту студент отримує свою курсову роботу, щоб ознайомитися з відзивом та своєчасно підготуватися до відповідей на зауваження, які у ньому містяться.

У процесі захисту курсової роботи оцінюється глибина знань студента в досліджуваній галузі управління персоналом, його вміння вести дискусію, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору, відповідати на запитання.

**Примітка:** Додатковим критерієм оцінювання якості курсової роботи (+ 2 балів) є наявність елементів наукової новизни та оригінальність методів дослідження за умови, що загальна сума балів оцінки якості роботи не перевищує 14 балів.

**Курсова робота не допускається до захисту і повертається на доопрацювання, якщо:**

- роботу представлено на кафедру (на перевірку) для рецензування з порушенням термінів, установлених кафедрою (викладачем, який викладає дану дисципліну);
- роботу написано на тему, що не включена до переліку тем курсових робіт з даної дисципліни або не погоджена з викладачем;
- роботу виконано не самостійно;

- структура та логіка побудови плану роботи не відповідає вимогам та темі курсової роботи;
- курсову роботу не зброшуровано (тобто аркуші не скріплені).

У процесі оцінювання враховується низка важливих показників якості курсової роботи, а саме:

1) чіткість формулювання мети і завдання курсової роботи, складність досліджуваних у роботі проблем, відповідність логічної побудови роботи поставленим цілям і завданням;

2) якість і глибина теоретико-методологічного аналізу проблеми; широта та адекватність методологічного апарату; якість критичного огляду літературних джерел, наявність наукової полеміки, посилань на літературні джерела та визначення власної думки студента-автора курсової роботи;

3) системність та глибина аналізу статистичних та фактичних матеріалів, наявність і переконливість узагальнень і висновків з аналізу, наявність та якість ілюстративних матеріалів у тексті роботи, використання економіко-математичних методів, соціологічних та інших досліджень;

4) наявність та логічний зв'язок заходів, що пропонуються для вирішення проблеми, що досліджується у роботі, з проведенням у роботі аналізом фактичних та статистичних матеріалів, їх актуальність, реальність та економіко-соціальна обґрунтованість, наявність альтернативних підходів до вирішення визначених проблем;

5) володіння культурою презентації, вміння стисло (в межах регламенту), послідовно та чітко викласти сутність і результати дослідження, здатність аргументовано захищати свої пропозиції, думки, погляди; повнота та ґрунтовність відповідей на запитання викладача, що приймає захист курсових робіт, на зауваження і пропозиції, що містяться у рецензії на курсову роботу.

## **7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **6.1. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

#### **Нормативно-правові акти**

1. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 48. – С 409.
2. Закон України «Про джерела фінансування органів державної влади» від 20.06.1999 р. №783-XIV // Уряд. курер. – 1999. – № 165.
3. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.96 р. № 393/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – С.256.
4. Закон України «Про інформацію» від 12 жовт. 1992 р. № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48. – С.650.
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – С.170.
6. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квіт. 1999 р.

### Основні джерела

7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : ОКЛ / Г.В. Атаманчук. – 2-е изд. дополн. – М. : Омега-Л, 2004. – 584с.
8. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : монографія / В.Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328с.
9. Василенко И.А. Государственное управление в странах Запада : США Великобритания, Франция, Германия: учеб пособ. / И.А. Василенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Логос, 2000. – 200с.
10. Мельник А.Ф. Державне управління: підруч. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна; за ред. А.Ф. Мельник. – К. : Знання, 2009. – 582с.
11. Державне управління : навч. посіб. / В.Я. Малиновський. – Луцьк, 2000. – 558 с.
12. Державне управління та державна служба : словник-довідник / О.Ю. Оболенський. – К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2005. – 208с.
13. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / кол. авт.; відп. ред. проф. Н.Р. Нижник. – К. : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448с.
14. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія / В.Б. Дзюндзюк. – Х. : Хар. РІ УАДУ «Магістр», 2003. – 236с.
15. Чиркин В.Е. Публичное управление: учеб. / В.Е. Чиркин. – М. : Юристъ, 2004. – 475с.

### Додаткові джерела

16. Державне управління : теорія і практика / за ред. Авер'янова В.Б. — К. : Юрінком Інтер, 1998 — 432с.
17. Соловьев В.С. Теория социальных систем : монография / В.С. Соловьев // в 3-х томах. — Новосибирск, 2005. — 480с.
18. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К. : Центр навч. літер., 2004. – 560с.
19. Зеркин Д.П. Основы теории государственного управления : ОКЛ / Д.П. Зеркин, В.Г. Игнатов // изд. 2-е, доп. и перераб. — М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : изд-ий центр «МарТ», 2005. — 512с.
20. Козбаненко В.А. Государственное управление : учеб. пособ. / В.А. Козбаненко // в 2-х томах. — М. : «Статус», 2002. – 366с.
21. Шамхалов Ф. Теория государственного управления / Ф. Шамхалов. — М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. — 638с.

## Ресурси мережі Internet

22. <http://www.rada.gov.ua> – Сервер Верховної Ради України.
23. <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.

## А. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент : учеб. / А.В. Бусыгин. – М. : Финпресс, 2000. – 674с.
2. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч.-практ. посіб. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х. : 2009. – 79с.
3. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства : підруч. / Г.Є. Мошек. –К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – 371с.
4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 860с.

## Б. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

5. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688с.
6. Козаченко А.В. Корпоративное управление : учеб. / А.В. Козаченко, А.Е. Воронкова. – К. : Либра, 2004. – 368с.
7. Кныш М.И. Стратегическое управление корпорациями / М.И. Кныш, В.В. Пучков, Ю.П. Тютиков. – СПб. : Культ Информ Пресс. – 2002. – 239с.
8. Небова М.І. Теорія корпоративного управління : вузлові питання : навч. посіб. / М.І. Небова. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 295с.
9. Основы корпоративного управления : учеб. пособ. / В.И. Россинский. – Ростов н/Д : Феникс; Новосибирск : Сибирские соглашения, 2006. – 252с.
10. Храброва Й.А. Корпоративное управление : вопросы интеграции. Афффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / Й.А. Храброва. – М. : АЛЬПИНА, 2000. – 238с.
11. Корпоративне управління: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, А.О. Босак, О.С. Скибінський, М.В. Колісник, З.П. Гаталяк, О.В. Мукан. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 172с.
12. Закон України "О государственном регулировании рынка ценных бумаг в Украине" № 448/96-ВР от 30.10.1996.
13. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, стор. 144.)

## В. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

1. Майк Грин. Управление изменениями : пер. с англ. / Майк Грин. - СПб. :



ДК, 2007. – 360 с.

2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. –3-е изд. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культур / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : ПИТЕР, 2001. – 320 с.
4. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособ. / Г.В. Широкова. СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.
5. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте и др. – М. : 2003. – 624 с.
6. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документированный анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Эсслис, Х. Нимвеген. – СПб. : 2002. – 320 с.

### **Г. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

1. Батенко Л.П. Управління проектами / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2003. – 231 с.
2. Клиффорд Ф. Грей. Управление проектами: практ. руководство / Ф.Грей Клиффорд, У. Ларсон Эрик: пер.с англ. – М.: Дело и сервис, 2003. – 528 с.
3. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. / Г.М.Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
4. Тянь Р.Б. Управління проектами: підруч. / Р.Б. Тянь, Б.І. Холод, В.А. Ткаченко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 224 с.
5. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М. : Экономика, 2001. – 576 с.
6. Управление проектами : справ. для профес. / под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: Высш. школа, 2001 – 875 с.

### **Д. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

1. Басовский Л.Е. Управление качеством / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М. : Инфра-М., 2002. – 212 с.
2. Кириченко Л.С. Основы стандартизації, метрології, та управління якістю / Л.С. Кириченко, Н.В. Мережко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 446с.
3. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. Учеб. пособ. / В.Ю. Огвоздин. – М. : Дело и сервис, 2002. – 160 с.
4. Окрепилов В.В. Управление качеством: учеб. / В.В. Окрепилов. – СПб. : Наука, 2000. – 912 с.
5. Фомичев С.К. Основы управления качеством: учеб. пособ. / С.К. Фомичев, А.А. Старостина, Н.И. Скрыбина. – К. : МАУП, 2000. – 196 с.
6. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підруч. / М.І. Шаповал. – 3-тє вид. – К. : Знання, КОО, 2007. – 471 с.

7. Адлер Ю. Вісім принципів, які змінюють світ / Ю. Адлер // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – № 4. – С. 47-54.
8. Внуков Ю. Стандартизація у сфері управління якістю / Ю. Внуков, Ю. Дорошенко, В. Дубровін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – № 2. – С. 24-27.
9. Всеобщее управление качеством : учеб. / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин. Под ред. О.П. Глудкина. – М. : Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
10. Грищенко Ф. Управління якістю та забезпечення якості : оновлені стандарти серії ISO 9000 /Ф. Грищенко // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – № 4. – С. 44-46.
11. Огвоздин В.Ю. Управление качеством / В.Ю. Огвоздин. – М. : Дело и сервис, 2002. – 160 с.
12. Одноколов О. Засади прийняття та впровадження міжнародних стандартів в Україні / О. Одноколов, В. Тетера // Стандартизація сертифікація, якість. – 2001. – № 2. – С. 14-17.
13. Розова Н.К. Управление качеством / Н.К. Розова. – СПб. : Питер, 2002. – 224с.
14. Стандарти ISO 9000 у запитаннях та відповідях // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – № 4. – С. 39-43.
15. Федюкин В.К. Методы оценки и управления качеством промышленной продукции / В.К. Федюкин, В.Д. Дурнев, В.Г. Лебедев. – М. : 2001. – 328 с.

## Д О Д А Т К И

### *Тематика курсових робіт*

1. Удосконалення механізмів управління ефективністю підприємства в умовах ринку.
2. Удосконалення механізму конкурентної політики підприємства в умовах ринку.
3. Удосконалення управління операційною інфраструктурою підприємства у сфері залізничного транспорту.
4. Удосконалення управління нерухомістю організації в умовах ринку.
5. Підвищення ефективності адміністрування.
6. Удосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві в умовах ринку.
7. Удосконалення професійної діяльності керівника в організації в умовах кризи.
8. Роль методів прогнозування в процесі ухвалення менеджерського рішення.
9. Напрямки організації і управління ринком соціальних послуг на підприємстві в умовах ринку.
10. Напрямки удосконалення механізмів організаційної культури на підприємстві в умовах ринку.
11. Роль керівника на сучасному підприємстві в умовах кризи.
12. Стратегічні особливості підприємства та вибір стратегічних позицій в умовах ринку.
13. Удосконалення управління адаптацією персоналом на підприємстві в умовах ринку.
14. Формування і розвиток ділового іміджу фірми в умовах ринку.
15. Підвищення ефективності механізму контролю на підприємстві в умовах ринку.
16. Управління системою маркетингової діяльності на підприємстві.
17. Напрями удосконалення стратегічного управління підприємством.
18. Формування і розвиток ділового іміджу банку в умовах конкуренції.
19. Удосконалення системи управління продуктивності праці персоналу в умовах ринку.
20. Удосконалення механізмів підвищення ролі кадрового потенціалу на підприємстві.
21. Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності.
22. Удосконалення управління результативністю на підприємстві в сучасних умовах.
23. Удосконалення управління корпоративною культурою в фірмі в умовах кризи.

24. Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.
25. Організація маркетингової діяльності на підприємстві.
26. Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві.
27. Удосконалення напрямів розвитку малого бізнесу в організації в умовах ринку.
28. Удосконалення управління соціальними послугами в страховій компанії в умовах ринку.
29. Удосконалення управління трудовими ресурсам на підприємстві в умовах кризи.
30. Формування механізмів корпоративної культури на підприємстві в умовах ринкової економіки.
31. Удосконалення механізмів внутрішньофірмового планування в умовах ринку.
32. Формування концепції етики ділового спілкування на підприємстві в умовах ринку.
33. Організація стратегічного управління підприємством в умовах ринку.
34. Підвищення ролі керівника на підприємстві модернізації ринку.
35. Удосконалення управління соціальною сферою на підприємстві в умовах кризи.
36. Напрями ефективного підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.
37. Удосконалення управління сільським господарством на приватному підприємстві в умовах ринку.
38. Формування механізмів конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.
39. Удосконалення механізмів планування діяльності в організації з антикризового управління підприємством.
40. Удосконалення правового регулювання державного пенсійного страхування.
41. Удосконалення механізмів маркетингу соціальних послуг у сфері будівництва в умовах ринку.
42. Удосконалення системи кадрового аудиту підприємства в сучасних умовах.
43. Удосконалення управління проектами в системі менеджменту організації
44. Основні проблеми управління якістю на підприємстві в умовах ринку.
45. Формування професійної і соціальної ефективності праці менеджера в сучасних умовах.
46. Удосконалення механізмів менеджменту сервісу в умовах ринку.

47. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах кризи.
48. Кадрове забезпечення в органах виконавчої влади.
49. Удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві в умовах кризи.
50. Удосконалення механізмів антикризового управління на підприємстві в умовах глобалізації.
51. Удосконалення кадрової політики на підприємстві в умовах ринку.
52. Управління рекламною діяльністю на підприємстві в умовах кризи.
53. Удосконалення маркетингових стратегій в умовах ринку.
54. Управління матеріально-технічним постачанням на підприємстві в контексті операційного менеджменту.
55. Формування управлінської культури банку в умовах ринку.
56. Формування політики антикризового управління на підприємстві в умовах ринку.
57. Удосконалення напрямів кадрової політики в новоствореній організації в умовах ринку.
58. Організація стратегічного управління на підприємстві в умовах ринку.
59. Удосконалення напрямів розвитку малого бізнесу на підприємстві в умовах ринку.
60. Формування кадрової стратегії на підприємстві в умовах ринку на прикладі підприємства.
61. Удосконалення управління соціальними послугами у страховій компанії в умовах ринку.
62. Удосконалення управління персоналом в системі операційного менеджменту промислового підприємства в сучасних умовах.
63. Механізми удосконалення організації антикризового управління підприємством в ринкових умовах.
64. Розробка системи антикризового управління персоналом на виробничому підприємстві в умовах ринку.
65. Удосконалення процесу управління кар'єрою та розвитку працівників на підприємстві в умовах ринку.

**Зразок оформлення титульного аркуша**

Національний авіаційний університет  
Навчально-науковий факультет Економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту ЗЕДП

**КУРСОВИЙ РОБОТА**

З дисципліни «Ділове адміністрування»

**Тема: Напрями реформування системи управління людськими ресурсами у банку в умовах ринкової економіки (на прикладі ПАТ Комерційний банк «Приватбанк»)**

Виконав: \_\_\_\_\_ МП-13-1с \_\_\_\_\_ Чорноока І.В.  
(підпис) (шифр групи) (П.І.Б.)

«Зданий на перевірку» \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ р.  
(підпис) (П.І.Б.)

«Допущений до захисту» \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ р.  
(підпис) (П.І.Б.)

« \_\_\_\_\_ » « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ р.  
(бали/оцінка за шкалою ЕСТЗ, оцінка за національною шкалою)

Прийняв: голова комісії \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Венгер О.М.  
(підпис) (наук. ступінь, вчене звання) (П.І.Б.)

член комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (наук. ступінь, вчене звання) (П.І.Б.)

Київ, 2017

*Зразок оформлення завдання на курсову роботу*

Національний авіаційний університет  
Навчально-науковий факультет Економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту ЗЕДП

**ЗАВДАННЯ НА КУРСОВИЙ ПРОЕКТ**

студенту групи \_\_\_\_\_ XIII-13-1c \_\_\_\_\_ Чорноока І.В.  
(шифр групи) (П.І.Б.)

З дисципліни «Ділове адміністрування»

на тему Напрями реформування системи управління людськими ресурсами у банку в умовах ринкової економіки (на прикладі ПАТ Комерційний банк «Приватбанк»)

Термін здачі проекту (роботи) \_\_\_\_\_  
(тиждень або дата)

Вихідні дані до проекту (роботи) \_\_\_\_\_

(можливі додаткові вихідні дані у вигляді схем, таблиць тощо, які додаються до бланку завдання)

Виконав: \_\_\_\_\_ XIII-13-1c \_\_\_\_\_ Чорноока І.В.  
(підпис) (шифр групи) (П.І.Б.)

Зміст пояснювальної записки

Перелік графічного матеріалу

Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник проекту (роботи) \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Венгер О.М.  
(підпис) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Чорноока І.В.

## *Зразок оформлення сторінки РЕФЕРАТ*

Пояснювальна записка 50 стор, 4 рис., 3 табл., 66 джерел

Об'єкт дослідження – процес управління людськими ресурсами на

---

Мета - удосконалення процесу розвитку персоналу на \_\_\_\_\_ за рахунок підвищення ефективності реалізації функції навчання та підвищення кваліфікації.

У ході дослідження передбачається вирішення наступних завдань:

- визначити суть та принципи управління людськими ресурсами;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати необхідність зміни концепції управління як основи для подальшого розвитку та росту підприємства;
- визначити напрямки вдосконалення реалізації функції професійного навчання та розвитку на підприємства;
- сформулювати заходи з вдосконалення управління людськими ресурсами на підприємства.

Методи досліджень - порівняльний, логічний, статистичний, кількісний (метод опитування), графічний, метод системного аналізу.

Наукова новизна роботи визначається зверненням до актуальної теми, комплексному її вивченні; систематичним підходом у використанні методологічних основ управління підприємством.

Сфера застосування – у практичній діяльності компаній, у навчальному процесі, при підвищенні кваліфікації, доборі та атестації кадрів, розробці методичних посібників, програм та підручників.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, концепція, планування, формування, розвиток, оплата праці, мотивація, навчання, технологія управління.