

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до підготовки та написання курсової роботи
з дисципліни «Ділове адміністрування»
для студентів спеціальності
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Навчальне видання

**Методичні вказівки до підготовки та написання курсової роботи з
дисципліни «Ділове адміністрування» для студентів спеціальності
«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Редактор В. Дружиніна
Коректор З. Поліщук

Укладач Ірина Валеріївна Причепя

Оригінал-макет підготовлено І. Причепюю

Підписано до друку 15.12.2016 р.
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 3,2.
Наклад 40 пр. Зам. № 2017-007.

Вінницький національний технічний університет,
навчально-методичний відділ ВНТУ,
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, к. 2201.
Тел. (0432) 59-87-36.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-87-38.
publish.vntu.edu.ua; email: kivc.vntu@gmail.com.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до підготовки та написання курсової роботи
з дисципліни «Ділове адміністрування»
для студентів спеціальності
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Вінниця
ВНТУ
2017

Рекомендовано до друку Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 7 від 24.03.2016 р.)

Рецензенти:

О. А. Сметанюк, кандидат економічних наук, доцент

В. Г. Фурик, кандидат економічних наук, доцент

Ю. В. Булига, кандидат технічних наук, доцент

Методичні вказівки до підготовки та написання курсової роботи з дисципліни «Ділове адміністрування» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» / Уклад. І. В. Причепи. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 53 с.

У методичних вказівках викладено теоретичні та практичні основи для виконання студентами курсової роботи з дисципліни «Ділове адміністрування». Курсова робота сприяє набуттю системи теоретичних знань, умінь і практичних навичок в галузі менеджменту організацій, корпоративного управління, управління змінами та проектами, управління якістю в організації.

Методичні вказівки охоплюють порядок виконання, зміст і структуру курсової роботи, містять вимоги до оформлення пояснювальної записки та порядку захисту курсової роботи.

ЗМІСТ

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2 ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	5
3 ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ	5
4 ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ	8
4.1 Організація як об'єкт корпоративного управління.....	9
4.2 Діагностика системи менеджменту в організації	13
4.3 Розробка проекту удосконалення системи менеджменту об'єкта дослідження	25
5 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	33
6 ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХИСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ	37
7 СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ..	37
ДОДАТКИ.....	40

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Успішність функціонування та розвитку вітчизняних підприємств за умов складних ринкових перетворень визначальною мірою залежить від ефективності їх управлінської діяльності, що зумовлює необхідність радикального оновлення всіх підсистем менеджменту відповідно до сучасних ринкових вимог.

Адміністрування є важливим інструментом менеджменту, що дозволяє організації досягати поставлених цілей найбільш ефективним способом.

Мета викладання дисципліни «Ділове адміністрування» – опанувати систему теоретичних знань, умінь і практичних навичок в галузі менеджменту організацій, корпоративного управління, управління змінами, проектами та якістю в організації. Важливим завданням постає формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення, комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем організації та основних проблем управління організацією в умовах ринкової економіки.

В процесі вивчення дисципліни «Ділове адміністрування» студенти отримують відповідні знання, уміння та навички, які дозволяють орієнтуватися в проблемах організації та управління, їх вирішувати; професійно та кваліфіковано управляти процесом змін при функціонуванні підприємства, орієнтуватися на очікувані результати та ін.

Курсова робота виконується з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних студентами під час вивчення дисципліни «Ділове адміністрування» та їх застосування до комплексного вирішення конкретного фахового завдання. Оволодіння теоретичними та практичними знаннями в галузі ділового адміністрування дозволить майбутнім фахівцям успішно здійснювати управлінську діяльність.

Курсова робота є самостійним навчально-науковим дослідженням студента, яке він виконує під керівництвом викладача. Вона повинна чітко відповідати усім пунктам виданого завдання, містити розгорнуту характеристику діяльності підприємства корпоративного типу, базуватись при побудові системи менеджменту в організації на специфіці її функціонування на конкретному ринку.

Розроблені методичні рекомендації висвітлюють зміст і методику виконання курсової роботи студентами, визначають порядок виконання відповідних етапів, а також порядок оформлення і захисту курсової роботи.

2 ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконання курсової роботи складається з таких етапів:

- ознайомлення з темою курсової роботи та вибір підприємства корпоративного типу для дослідження;
- добір та аналіз літературних джерел;
- написання роботи та оформлення її відповідно до вимог;
- подання роботи для перевірки викладачу (за два тижні до кінця триместру);
- ознайомлення із зауваженнями викладача, виправлення помилок (за їх наявності), повторне подання курсової роботи;
- захист курсової роботи.

3 ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ

У курсовій роботі необхідно висвітлити основні питання згідно з програмою курсу «Ділове адміністрування». Окремі аспекти потребують залучення спеціальних літературних джерел, законодавчих актів України, конкретних документів тощо.

В курсовій роботі досліджується господарське товариство корпоративного типу. Підприємство для дослідження вибирається студентом і затверджується керівником курсової роботи. Вибраний для дослідження об'єкт корпоративного управління повинен відповідати всім необхідним характеристикам (основні риси товариств корпоративного типу наведено нижче в п. 4.1 даних методичних вказівок).

За змістом курсова робота повинна відповідати індивідуальному завданню студента. Курсова робота містить ряд обов'язкових складових частин, перелік та вимоги до яких конкретизуються керівником відповідно до теми роботи.

Кожну складову частину курсової роботи необхідно починати з нового аркуша. Кожний розділ завершується висновками щодо існуючої практики управління досліджуваного підприємства.

Курсова робота повинна бути логічно побудованою та мати характер цілісного й завершеного самостійного дослідження.

Система менеджменту підприємства описується за допомогою таблиць, графічних креслень, письмових пояснень.

Курсова робота повинна містити такі частини:

- титульний аркуш (додаток А);
- індивідуальне завдання (додаток Б);
- анотацію (державною мовою);
- зміст (3-тя сторінка курсової роботи);

- перелік скорочень (при потребі);
- вступ (1–2 сторінки);
- основну частину (до 35 сторінок);
- висновки (1–2 сторінки);
- перелік посилань (не менше 20 джерел);
- додатки.

Загальний обсяг курсової роботи не повинен перевищувати 40 сторінок машинописного тексту. При виконанні курсових робіт обсяг пояснювальної записки враховується до додатків.

Кожний розділ основної частини може складатися з підрозділів, пунктів, підпунктів, параграфів.

Титульний аркуш є першою сторінкою курсової роботи, яка не нумерується і заповнюється за встановленою формою (додаток А).

Індивідуальне завдання для виконання курсової роботи заповнюється одночасно із затвердженням теми курсової роботи та вміщує умови індивідуального завдання студента (додаток Б). Бланк завдання підписується завідувачем кафедри, керівником курсової роботи та студентом. Розташовується за титульним аркушем. В загальну кількість аркушів не входить.

Анотація виконується державною мовою. Текст анотації має бути стислим (до одної третини сторінки), інформативним і містити відомості, які характеризують виконану курсову роботу, перелік ключових слів та відображати мету роботи, методи вирішення завдань, отримані результати.

Анотацію слід розміщувати безпосередньо за титульним аркушем та бланком завдання, починаючи з нової сторінки (другої), нумерація якої не зазначається.

Зміст розташовують безпосередньо після анотації, починаючи з нової сторінки. До змісту вносять: перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів (за необхідності); вступ; послідовно перелічені назви всіх розділів, підрозділів, пунктів і підпунктів (якщо вони мають заголовки) роботи; висновки; рекомендації; перелік посилань; назви додатків і номери сторінок, які містять початок матеріалу.

Зміст за нумерацією пояснювальної записки є третьою сторінкою. Назви заголовків змісту повинні однозначно відповідати назвам заголовків пояснювальної записки за текстом. Нумерація сторінок повинна бути наскрізною.

Вступ виконують з нової пронумерованої сторінки. Текст вступу (1–2 сторінки) повинен містити постановку проблеми у загальному вигляді; короткий аналіз сучасного стану вирішення проблеми, обґрунтування необхідності виконання роботи, призначення курсової роботи; висвітлювати питання актуальності та практичне значення розробки.

У вступі необхідно вказати предмет та об'єкт дослідження, сформулювати мету роботи та завдання, які вирішуються в ході її виконання; зазначити методи та прийоми, які використовуватимуться під

час дослідження; навести практичні результати, отримані в курсовій роботі.

Актуальність – це значущість, важливість досліджуваної проблеми в суспільному житті й обґрунтування причин, за якими вибрана дана тема досліджень. Актуальність теми – ступінь її важливості в даний момент і у даній ситуації для вирішення даної проблеми (завдання, питання).

Актуальність – обов'язкова вимога до будь-якого дослідження, тому його вступ повинен починатися з обґрунтування актуальності вибраної теми [1].

Мета дослідження – це запланований результат, який повинен бути конструктивним, тобто спрямованим на вироблення суспільно корисного продукту з кращими, ніж було раніше, показниками якості або процесу її (тобто, якості) досягнення. Поставлена мета обов'язково повинна бути досягнута, досягнення мети повинно чітко визначатись у висновках роботи. Не слід формулювати мету як «Дослідження...», «Вивчення...», тому що ці слова вказують на спосіб досягнення мети, а не на саму мету.

Мета роботи зазвичай тісно переплітається з назвою роботи (сформульованою темою дослідження) і повинна чітко вказувати, що саме досягається даним дослідженням.

Для досягнення поставленої мети в роботі потрібно вирішити конкретні *завдання* (задачі), які визначаються у формі перерахунку (вивчити..., описати..., встановити..., визначити..., виявити... і т. п.). Формулювати такі завдання необхідно дуже ретельно, оскільки описання їх вирішення і становить зміст розділів роботи, а заголовки таких розділів визначаються саме з формулювання завдань дослідження.

Об'єкт – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і вибране для вивчення. *Предмет* міститься в межах об'єкта і виділяється як його частина, на яку спрямована основна увага дослідника; це розглянутий в роботі бік об'єкта дослідження та його досліджувані якості і галузь використання. Предмет дослідження безпосередньо визначає тему курсової роботи [2].

Висновки є заключною частиною, підсумком виконаного дослідження. Висновки розміщують безпосередньо після основної частини курсової роботи, починаючи з нової сторінки.

Висновки по роботі є логічним підсумком досліджень. Основні вимоги до цієї частини роботи: висновки мають бути чіткими, короткими, щоб відповідно до них можна було б скласти уяву про зміст кожного розділу.

Написання висновків доцільно робити в такій формі: «В результаті виконання першого розділу курсової роботи нами було досліджено ..., проаналізовано ..., наведено..., розглянуто ..., проведено розрахунки ... тощо». Зроблено висновок, що «...» і т. п.

Зверніть увагу, що кожен розділ основної частини курсової роботи має містити відповідні висновки, що є підсумком виконаних у конкретному розділі завдань.

Перелік посилань містить літературні джерела, на які повинні бути обов'язкові посилання в тексті пояснювальної записки. Література в загальний список записується в порядку посилання на неї в тексті. **Перелік посилань** повинен містити не менше 20 джерел, з обов'язковим використанням нормативно-правових документів, що стосуються теми дослідження. Якщо автор робить посилання на будь-які запозичені факти або цитує роботи інших авторів, то він обов'язково повинен дати посилання на те, звідки взято наведені матеріали. Список має вміщувати перелік усіх першоджерел, які були використані при написанні курсової роботи.

В додатки можна виносити таблиці та рисунки, які є завеликими для розташування в основній частині роботи, а також інші матеріали (після погодження з керівником роботи). Додатки в загальний обсяг роботи не враховуються. Зв'язок між текстом роботи та додатками здійснюється шляхом посилань. Обсяг додатків не обмежується.

4 ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Основна частина курсової роботи складається з трьох розділів. Кожний розділ починається з нової сторінки. Основному тексту кожного розділу передують передмова, а в кінці формулюють висновки зі стислим викладенням наведених у розділі наукових і практичних результатів, що є підсумком виконаних у конкретному розділі завдань.

Основна частина курсової роботи повинна відображати висвітлення нижченаведених питань та орієнтовно може мати таку структуру:

- 1 Організація як об'єкт корпоративного управління;
 - 1.1 Загальна характеристика об'єкта дослідження;
 - 1.2 Структура корпоративної власності об'єкта дослідження;
 - 1.3 Внутрішньо-корпоративна система управління об'єкта дослідження;Висновки до першого розділу.
- 2 Діагностика системи менеджменту в організації;
 - 2.1 Оцінювання системи стратегічного планування та управління в організації;
 - 2.2 Проектування організаційного дизайну об'єкта дослідження;
 - 2.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту організації;Висновки до другого розділу.
- 2 Розробка проекту удосконалення системи менеджменту об'єкта дослідження;
Висновки до третього розділу.

4.1 Організація як об'єкт корпоративного управління

Важливою вимогою при виборі та затвердженні теми курсової роботи є вибір для дослідження підприємства, що є об'єктом корпоративного управління.

Об'єктами корпоративного управління є акціонерні товариства, а також та частина товариств з обмеженою відповідальністю, в якій управління відділене від власності. До корпоративних не належать приватні підприємства, а також повне та командитне товариства, оскільки тут немає жорсткого розмежування власників та управлінців (менеджерів) і не існує обмеженої відповідальності. Дискусійною залишається роль товариств із додатковою відповідальністю, віднесення їх до об'єднань капіталів і в цілому до корпорацій. Крім того, своєрідними об'єктами управління є державні підприємства, які в деяких випадках і видах мають риси, притаманні корпораціям [3–5].

Основними економічними рисами господарських товариств корпоративного типу є такі [3–5]:

- об'єднання капіталів та обмеження економічного ризику для окремих учасників;
- поєднання різних економічних можливостей – капіталів і вмінь, знань, ідей;
- розмежування капіталу та економічної діяльності;
- жорстке відокремлення власності господарського товариства та власності його учасників;
- обмеження можливостей вилучення капіталів (паїв, часток) з товариства.

4.1.1 Загальна характеристика об'єкта дослідження

В даному підрозділі курсової роботи студент повинен розкрити такі питання:

1. *Навести коротку історію створення (заснування) та розвитку вибраного для дослідження підприємства корпоративного типу;*
2. *Охарактеризувати особливості створення та функціонування товариства як підприємства корпоративного типу;*
3. *Навести відомості про установчі документи об'єкта корпоративного управління;*
4. *Вказати предмет і цілі діяльності об'єкта дослідження;*
5. *Охарактеризувати особливості розкриття інформації про фінансово-господарську діяльність об'єкта дослідження та ін.*

4.1.2 Структура корпоративної власності об'єкта дослідження

Основним завданням корпоративного управління є управління майном в інтересах власників, що потребує чіткої регламентації відносин власності в корпораціях. Поняття власності в корпоративному управлінні розглядається в двох аспектах.

Перший аспект стосується акціонерів, які є власниками корпоративних прав і здійснюють власне управління ними. Власність розглядається як володіння акціонером цінними паперами, які є приватною (для господарських товариств – колективною) власністю, з якою мають право проводити будь-які операції.

Другий аспект стосується власності корпорації як юридичної особи, яка розглядається як об'єднання власності окремих осіб [4].

В даному підрозділі курсової роботи студент повинен розкрити такі питання:

1. *Охарактеризувати структуру власності засновників товариства.* Проаналізувати процедуру формування статутного капіталу із вкладів власників і засновників досліджуваного підприємства. Вказати, чи були зміни в статутному капіталі підприємства. Якщо так, то які причини змін та яким чином вони проходили. Розкрити особливості та навести етапи емісії акцій досліджуваного підприємства. Розкрити інформацію щодо виданих сертифікатів цінних паперів та ін.

Необхідною умовою ведення діяльності господарським товариством є наявність первинного капіталу. Це зумовлено, по-перше, потребою на початкових кроках створення товариства у виробничих спорудах, устаткуванні, матеріалах, офісних приміщеннях, витратах на організацію процесу формування та розвитку виробництва; по-друге, необхідністю гарантії інтересів кредиторів, з якими корпоративне підприємство має фінансові взаємовідносини або має намір мати у майбутньому. Такий капітал формується за рахунок внесків засновників.

Статутний капітал корпоративного підприємства формується з вкладів його засновників та учасників. Таким вкладом до статутного капіталу господарського товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлено законом. Законодавством також встановлено можливості господарських товариств змінювати розмір статутного капіталу на власний розсуд, тобто здійснювати його збільшення або зменшення. Зокрема, з метою залучення додаткових коштів, для приведення статутного капіталу у відповідність до активів, зміни співвідношення прав власності, зміни номінальної вартості акцій тощо [4; 6–7];

2. *Дослідити співвідношення частки власників (акціонерів) в структурі власності та відповідного рівня контролю в організації.*

Практика корпоративного управління вказує на існування суперництва учасників товариства у боротьбі за власність з метою отримання повноважень, які забезпечують певний рівень контролю над діяльністю корпорації. Залежно від належної тому чи іншому акціонеру частки акцій, він отримує відповідний рівень контролю над товариством (контрольний, блокувальний та інші пакети) [4].

3. *Розкрити особливості формування фондів та резервів підприємства, проаналізувати їх склад та напрями використання в діяльності досліджуваного підприємства.*

Поряд зі статутним капіталом підприємства для розвитку та ефективного функціонування підприємства важливим є формування та ефективне використання різних фондів та резервів підприємства, що є основою їх виробничої та фінансової діяльності.

Регулювання фондів у товариствах здійснюється відповідно до законодавчих положень, установчого документа, розроблених і затверджених положень про фонди (резервний фонд, фонд розвитку виробництва, фонд соціального розвитку, фонд заохочення, фонд оплати праці органам управління та контролю, фонд оплати дивідендів, фонд накопичення коштів для викупу власних акцій та ін.) [4];

4. *Охарактеризувати структуру власності товариства як юридичної особи.* Навести коротку характеристику стану матеріально-технічної та фінансової бази підприємства. Проаналізувати структуру капіталу підприємства.

При створенні товариства виникає капітал, який є власністю не окремих акціонерів, а товариства. Це означає, що учасники мають в товаристві свої корпоративні права, але воно і тільки воно (товариство) є суб'єктом господарських відносин.

Будь-яке корпоративне підприємство є власником: майна, переданого йому засновниками; продукції, виробленої підприємством у результаті господарської діяльності; фінансових коштів, отриманих від засновників; доходів від господарської діяльності; інших активів, набутих на підставах, не заборонених законодавством [4; 8];

5. *Охарактеризувати дивідендну політику (політику розподілу прибутку) досліджуваного підприємства.* Описати, яким чином формується частка прибутку, що виплачується власнику відповідно до частки його внеску в загальну суму власного капіталу підприємства. Навести етапи та принципи дивідендної політики (політики розподілу прибутку) підприємства, оцінити її ефективність.

Поняття дивідендної політики пов'язано з розподілом прибутку в акціонерних товариствах відповідно до його завдань фінансово-господарської діяльності. Відносно підприємств інших організаційно-правових форм діяльності доцільно використовувати поняття політики розподілу прибутку підприємства.

Проблеми формування ефективної дивідендної політики (політики розподілу прибутку) товариства є досить важливими, оскільки визначають ринкову вартість капіталу підприємства, його фінансову стійкість у довгостроковому періоді, темпи розвитку підприємства; впливають на рівень добробуту власників капіталу та ін.;

6. *Охарактеризувати зовнішню сферу корпоративних відносин товариства.* Навести відомості про фінансових посередників, послугами яких користується об'єкт дослідження.

Зовнішні учасники корпоративних відносин – окрема група учасників, які здійснюють обслуговування діяльності з цінними паперами того чи іншого товариства, так звані інститути інфраструктури (торговці цінними паперами, депозитарії, зберігачі, реєстратори та ін.). Такі особи надають кваліфіковані послуги вищеназваним учасникам і, таким чином, беруть опосередковану участь в системі корпоративних відносин.

І ще одна група – *інші зацікавлені особи*. Масштаб представництва цих осіб та їх склад залежать від особливостей економічної та соціальної системи та системи корпоративного управління тієї чи іншої країни. Групи таких осіб можуть містити в собі кредиторів товариства, найманий персонал, місцеві органи управління тощо [4].

4.1.3 Внутрішньо-корпоративна система управління об'єкта дослідження

В корпоративних підприємствах крім загальної системи управління, яка діє на основі законодавчих нормативно-правових актів і в їх межах, в більшості випадків також створюється власна внутрішньо корпоративна система управління. Внутрішня система управління являє собою систему заходів, яка формується на основі системи приписів, які мають форму певних документів, або, як їх часто називають, положень [4].

Корпоративне управління є одним з ключових елементів і передумовою успішної діяльності товариства, підвищення довіри інвесторів. Наявність ефективної системи корпоративного управління збільшує вартість капіталу, компанії заохочуються до більш ефективного використання ресурсів, що створює базу для зростання [9].

В даному підрозділі курсової роботи студент повинен розкрити такі питання:

1. *Узагальнити інформацію про стан корпоративного управління об'єкта дослідження.* Охарактеризувати органи управління об'єкта корпоративного управління: структура, склад, компетенції та повноваження, порядок роботи. Зобразити схематично зв'язки та підпорядкування органів управління корпоративного типу. Охарактеризувати кодекс корпоративного управління об'єкта дослідження (при його наявності);

2. *Проаналізувати систему корпоративного контролю об'єкта дослідження.* Охарактеризувати особливості внутрішнього та зовнішнього аудиту організації.

Фактично систему корпоративного контролю можна також розглядати як систему «стримувань і противаг», яка необхідна для забезпечення консолідованої управлінської конфігурації підприємства, за якої дотримується принцип інституційного розподілу та функціональної взаємодії гілок влади. Ефективна система стримувань і противаг, що

визначає повноваження кожного учасника корпоративних взаємовідносин та рівність їх прав є складовою частиною корпоративного управління та побудована на загальних принципах розкриття інформації, підзвітності керівництва, розподілу обов'язків і належного внутрішнього контролю [4];

3. Охарактеризувати корпоративну культуру об'єкта дослідження.

У сучасній вітчизняній економічній літературі корпоративну культуру практично ототожнюють з організаційною. Проте необхідно пам'ятати, що корпорація – це об'єднання капіталів, вкладених багатьма власниками. З погляду культури взаємодії цих власників корпоративна культура має специфічні форми прояву. В цілому корпоративна культура розглядається як специфічна форма існування взаємопов'язаної системи, яка містить:

- ієрархію цінностей, що домінує серед власників і працівників корпорації;
- сукупність засобів їх реалізації, які переважають в корпорації на певному етапі її розвитку [4].

Підсумки щодо опрацьованого матеріалу необхідно відобразити у *відповідних висновках до розділу.*

4.2 Діагностика системи менеджменту в організації

Діагностики системи менеджменту підприємства є управлінським інструментом, що дозволяє виявити та проаналізувати проблеми та чинники, що впливають на стан системи менеджменту підприємства; дає можливість сформулювати інформаційну базу для підтримки прийняття рішень в майбутньому.

4.2.1 Оцінювання системи стратегічного планування та управління в організації

За ринкових умов господарювання будь-яке підприємство повинно володіти інформацією про стан і перспективи свого розвитку, про потенційні загрози та сприятливі можливості. Посилення динамічності та невизначеності зовнішнього середовища потребує застосування інструментів стратегічного планування та управління в організаціях.

Успішність функціонування будь-якого підприємства залежить від правильного визначення мети діяльності та вибору ефективних заходів щодо її досягнення. Завдяки плануванню стає можливим розробка комплексу заходів щодо досягнення визначених цілей діяльності підприємства з врахуванням ймовірності негативного впливу факторів зовнішнього середовища та можливості найефективнішого використання всіх видів ресурсів.

Стратегічне планування дає можливість сформулювати систему дій та заходів щодо розробки перспективного стратегічного плану досягнення визначених цілей і завдань.

В даному підрозділі курсової роботи студент повинен розкрити такі питання:

1. *Коротко охарактеризувати місію організації та оцінити її відповідно до основних принципів її формулювання та узгодження з інтересами зацікавлених осіб.*

Місія організації – це чітко виражена причина існування організації. Місія визначає призначення та основні орієнтири організації в суспільстві. Формулювання місії повинно бути чітким, зрозумілим, лаконічним, враховувати інтереси зацікавлених осіб.

При формулюванні місії важливо враховувати її основні чинники [10]:

- коротка історична довідка про організацію;
- товари/послуги;
- уявлення про себе;
- філософія організації;
- власники;
- працівники;
- клієнти;
- розміщення;

2. *Провести оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання об'єкта дослідження.*

В умовах динамічного середовища важливим питанням стратегічного управління є систематична діагностика як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. Це дозволяє виявити існуючі проблеми, критичні точки та розробити відповідні заходи щодо вчасної реакції організації на відповідні зміни та досягнення визначених цілей і завдань.

Для виявлення основних чинників і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому використовують відповідні методи аналізу та прогнозування. В курсовій роботі доцільним є проведення оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваної організації із використанням одного із методів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, SPACE-аналіз, метод сценаріїв тощо [10–12];

3. *Визначити цілі підприємства в межах існуючої місії та проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.*

В розрізі сформульованої місії, враховуючи інші вагомні чинники, вибирають цілі організації, уточнюють їх та узгоджують із можливостями організації.

Цілі виробляться з метою здійснення місії. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, орієнтованими в часі.

Цілі досліджуваного підприємства доцільно подати у вигляді «дерева цілей» (додаток В);

4. *Провести оцінювання базової стратегії підприємства: визначити переваги та недоліки, вказати на можливість її досягнення. За необхідності розробити корпоративну стратегію розвитку для підприємства.*

Стратегія – це модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей організації [10].

Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей.

Базові корпоративні стратегії спрямовані на вирішення двох основних завдань: визначення загального напрямку розвитку організації та з'ясування ролі кожного стратегічного господарського центру при здійсненні вибраної стратегії.

Загальні корпоративні стратегії бувають активними (наступальна, експансивна) та пасивними (реактивна). Розрізняють три основні типи загальних стратегій [10]:

- *стратегія стабільності* передбачає зосередження на існуючих видах діяльності;

- *стратегія зростання* передбачає розширення організації різними способами (відносно базового ринку, відносно виробничого ланцюга, шляхом диверсифікації);

- *стратегія скорочення* з метою перегрупування сил після тривалого періоду зростання або з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Конкурентні стратегії визначають на основі загальної стратегії організації і дають відповідь на запитання, яким чином можна досягти визначених цілей в умовах конкурентного середовища, визначають поведінку на ринку для досягнення організацією конкурентних переваг на ньому.

Досить відомими та популярними підходами є класифікації конкурентних стратегій за М. Портером, за Ф. Котлером та за А. Юдановим.

Оцінка вибраної стратегії здійснюється у вигляді аналізу правильності й достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії: відповідність стану й вимогам оточення, потенціалу й можливостям фірми, прийнятність ризику.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнювальним показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації.

В основі методу дослідження й оцінювання стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації Т [10]:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_p < T_{п}, \quad (1)$$

де $T_{зп}$ – темп зростання показника трудових витрат (заробітної плати);
 $T_{сп}$ – темп зростання показника собівартості товарної продукції;
 $T_{мв}$ – темп зростання показника матеріальних витрат;
 $T_{тп}$ – темп зростання показника вартості товарної продукції;
 T_p – темп зростання розрахункового показника (визначається як сума прибутку та матеріальних витрат);
 $T_{п}$ – темп зростання показника прибутку.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижче, а темпу зростання прибутку – найвище, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегій, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги. Фактичний ряд показників може мати іншу їх послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками вибраної стратегії. Варто зазначити, що поданий набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість знижує обґрунтованість стратегії.

Таким чином, оцінювання стратегії розвитку організації за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною [10].

4.2.2 Проектування організаційного дизайну об'єкта дослідження

За умов швидкозмінюваного середовища господарювання важливим завданням для організацій постає формування ефективної системи управління, яка була б гнучкою та мобільною, швидко реагуючи на зміни у ринковому середовищі.

Практичний досвід показує, що більшість вітчизняних підприємств мають низьку гнучкість організаційної структури, що не відповідає сучасним вимогам ринкового середовища господарювання.

Традиційно вивчення організації пов'язано з аналізом організаційної структури, яка відображає схеми адміністративного підпорядкування та звітності. Однак ефективність функціонування організації пов'язано і з іншими блоками управління (організація процесів, система стимулювання працівників, якість трудових ресурсів) [13].

І організаційна структура, і організаційний дизайн характеризують будову підприємства, пов'язану з рухом інформації, розподілом функцій і ухваленням рішень, і об'єднуються поняттям «внутрішня організаційна будова».

Організаційна структура – це своєрідний жорсткий каркас, який був необхідний в індустріальну епоху для організації діяльності та забезпечення своєчасного і якісного виконання завдань.

Організаційний дизайн – будова гнучка, необхідна для забезпечення швидкості реакції на ринкові зміни. Структура виникає у зв'язку з необхідністю розподілу та кооперації складного та багатогранного процесу праці, а дизайн – у зв'язку з необхідністю об'єднання унікальних знань і навичок працівників як ключової компетенції підприємства (табл. 1) [13–14].

Класичне визначення організаційного дизайну – один з основних способів (поряд з особистим впливом та розподілом ресурсів між проектами та продуктами), яким менеджери впливають на підлеглих та спрямовують їх роботу на досягнення цілей фірми. Цей спосіб полягає у визначенні робочих місць; їх групуванні; розробці та реалізації систем оцінювання робіт та винагород.

Таблиця 1 – Відмінні характеристики організаційної структури та організаційного дизайну [14]

Характеристика	Організаційна структура	Організаційний дизайн
Тип будови	Жорсткий	Гнучкий
Причина виникнення	Необхідність розподілу та кооперації праці	Необхідність об'єднання знань і навичок людського капіталу
Розподіл	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями та знаннями (часто тимчасовими)
Елементи	Працівники, ієрархічні ланки та зовнішні суб'єкти	Лідери, команди, проектні групи

Згідно з означенням Джея Лорча, професора Гарвардської школи бізнесу, організаційний дизайн складається з організаційних структур, систем винагород і методів оцінювання. Організаційні структури фіксують систему робочих місць, співвідношення прав та обов'язків, системи комунікацій і відносини підпорядкування. Системи винагороди охоплюють набори матеріальних і моральних стимулів, покликаних «провокувати» бажані форми поведінки працівників, способи призначення та рівень різноманітності даних стимулів. Системи оцінювання містять процедури, в ході яких приймаються основні рішення та оцінюються результати виконання попередніх рішень (Jay Lorsch, 1975) [15].

Елементами організаційної структури є ієрархічні ланки та окремі виконавці. *Елементами організаційного дизайну* є тимчасові групи людей у вигляді команд, проектних груп, об'єднань навколо лідерів тощо [13–14].

Дизайн організації як набір параметрів містить (рис. 1) [13]:

- завдання;
- організаційну структуру;

- процеси;
- систему мотивації;
- працівників.

Виконання організаційного дизайну, яке полягає у проектуванні та раціоналізації діючих організаційних структур управління, можливе лише на чітко науковій методологічній основі, якою є *система принципів формування організаційних структур управління*.

При здійсненні організаційного дизайну важливим є не тільки спроектувати організаційну структуру компанії та її підрозділів, але й розробити систему внутрішніх регламентів та механізмів, які б змушували цю структуру ефективно працювати [16].

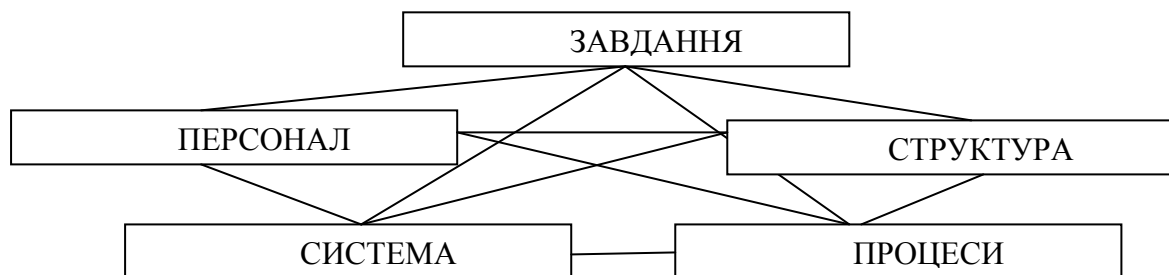


Рисунок 1 – Модель організаційного дизайну

В даному підрозділі курсової роботи студент повинен розкрити такі питання:

1. *Охарактеризувати елементи організаційної системи досліджуваного підприємства.*

Відобразити організаційну структуру об'єкта дослідження, охарактеризувати її, вказати на її переваги та недоліки. Коротко охарактеризувати такі елементи організаційної системи, як: поділ праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язок в організації та координація; ієрархія організації та її ланцюговість; розподіл прав та відповідальності; централізація та децентралізація; диференціація та інтеграція;

2. *Спроектувати організаційний дизайн об'єкта дослідження.*

Розробити організаційний дизайн досліджуваного підприємства, усунувши виявлені недоліки в існуючій організаційній системі та узгодивши дизайн із розробленою стратегією розвитку. Показати модель організаційного дизайну досліджуваної організації (див. рис. 1).

4.2.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту організації

В даному підрозділі курсової роботи студент повинен розкрити такі питання:

1. *Охарактеризувати втілені на підприємстві організаційні зміни: вказати сутність змін, причини їх виникнення, цілі здійснення, етапи*

реалізації, наявність опору та шляхи його подолання керівництвом підприємства та ін. [17–18];

2. *Проаналізувати систему управління якістю на підприємстві.* Охарактеризувати політику підприємства щодо управління якістю. Навести відомості щодо вибраних заходів з контролю за якістю продукції. Визначити напрями підвищення ефективності системи управління якістю на підприємстві.

Система управління якістю є системою управління усіма процесами на підприємстві, від яких залежить якість продукції. Рівень ефективності системи управління якістю прямо пропорційний рівню конкурентоспроможності продукції та підприємства [19–20].

Управління якістю передбачає впровадження відповідних процедур та системи контролю залежно від вибраної стратегії.

3. *Оцінити рівень ризикозахисності підприємства.*

Будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з ризиком. Оцінювання ризиків є важливим та складним завданням, що є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень і впровадження відповідних заходів щодо захисту організації від ризиків.

В економічній літературі з ризик-менеджменту пропонують низку коефіцієнтів фінансового аналізу, що є показниками-індикаторами ризику. Враховуючи нормативні документи, праці вітчизняних науковців у цій сфері, а також досвід експертів в оцінюванні рівня економічного ризику за допомогою системи показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, вибрано такі найвагоміші індикатори: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності (стабільності), коефіцієнт маневреності, коефіцієнт автономії (табл. 2).

Таблиця 2 – Фінансові показники-індикатори ризику підприємства [13; 21]

Назва показників	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
Поточної ліквідності	поточні активи	>0,7–0,8
	поточні зобов'язання	
Абсолютної (термінової) ліквідності	грошові засоби	>0,2–0,25
	поточні зобов'язання	
Маневреності власних коштів	поточні активи	>0,5
	власний капітал	
Фінансової незалежності (стабільності)	власний капітал	>0,2
	загальні зобов'язання	
Автономії	акціонерний капітал	>0,5
	валюта балансу	

Для якісного аналізу ризиків можна скористатись табл. 3.

Таблиця 3 – Оцінювання ефективності управління ризиками [13; 21]

Основні ризики	Інтенсивність впливу ризиків (10 балів – дуже інтенсивний ризик)	Ефективність управління ризиками (10 балів – найефективніше управління)	Відхилення (інтенсивність дії ризиків за вирахуванням ефективності управління ризиками)	Заходи для мінімізації виявлених відхилень
Ризик 1				
Ризик 2				
Ризик 3				

Послідовність заповнення табл. 3 така [13; 21]:

1) виділити три чи більше найважливіших ризиків, які виникають у діяльності підприємства;

2) оцінити кожен із запропонованих ризиків, залежно від інтенсивності його дії на підприємство. Автори пропонують скористатися десятибальною шкалою, при цьому 10 балів отримує найінтенсивніший вид ризику;

3) оцінити ефективність ризик-менеджменту, використовуючи десятибальну шкалу;

4) визначити відхилення між інтенсивністю дії виділених ризиків та ефективністю існуючої системи ризик-менеджменту (різниця між балами у другій та третій колонках табл. 3). Отже, у четвертій колонці табл. 3. можна отримати:

- позитивне – свідчить про незадовільне управління цим видом ризику;

- дорівнює нулю – свідчить про високий рівень ефективності управління ризиком;

- негативне – надмірне управління ризиком, що призводить до появи ризиків невикористаних можливостей;

4. *Оцінити ефективність існуючої в організації системи менеджменту.*

У широкому розумінні *ефективність* – це відношення між результатами підприємницької діяльності та використовуваними для одержання цих результатів матеріалами, трудовими і фінансовими ресурсами.

Під ефективністю в менеджменті розуміється вплив системи менеджменту на досягнення (при інших рівних умовах) кінцевих цілей або на ступінь використання потенційних можливостей за даних конкретних умов. Ефективним вважається такий менеджмент, який забезпечує раціональну побудову керованого об'єкта, своєчасну розробку оптимальних рішень, тих, що найбільшою мірою відповідають конкретній обстановці, і успішне провадження їх у життя, досягнення високого

ступеня реалізації потенційних можливостей підприємства з урахуванням потреб ринку [21–22].

Залежно від поставленої мети можна визначити три види ефективності: технологічну, економічну і соціальну.

Ефективність (результативність) системи менеджменту оцінюють за певними показниками.

Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення [21]:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (2)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності;

E – ефект;

B – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

Застосовують якісне оцінювання ефективності за допомогою експертів.

Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Для оцінювання ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень головних організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою [21]:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n \cdot t_b}{\sum t_b}, \quad (3)$$

де t_n – встановлений строк виконання відповідних документів, днів;

t_b – відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яка забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності),

відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційній системі, раціональній технології процесів управління, правильному підборі та розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації та децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Запроектовані або такі, що діють, системи управління можна оцінити за такою формулою [21]:

$$E_y = \frac{E_b}{E_a}, \quad (4)$$

де E_b – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;

E_a – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Коефіцієнт ефективності управління ($K_{\text{еф}}$) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань) [21]:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (5)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток);

Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою [21]:

$$E_{\text{уп}} = \frac{E_e}{B_y}, \quad (6)$$

де E_e – економічний ефект;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект [21]:

$$E_e = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y, \quad (7)$$

де E_i – економія i -го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n – число виконуваних робіт, що дали економію.

Економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок росту продуктивності праці ($E_{\Pi\Pi}$) [21]:

$$E_{\Pi\Pi} = \frac{\Pi_{\Pi}}{B_y}, \quad (8)$$

де Π_{Π} – продуктивність праці підприємства.

Річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості ($E_{yзв}$) [21]:

$$E_{yзв} = \frac{E_{yзв}^p}{B_y}, \quad (9)$$

де $E_{yзв}^p$ – річна економія умовно-змінних витрат.

Річна економія умовно-змінних витрат $E_{yзв}^p$ [21]:

$$E_{yзв}^p = E_M + E_{пе} + E_{зп} + E_{зб} + E_{нв} + E_{по} + E_{об}, \quad (10)$$

де E_M – економія від зниження матеріальних витрат;

$E_{пе}$ – економія палива та енергії;

$E_{зп}$ – економія заробітної плати виробничих робітників;

$E_{зб}$ – економія від зменшення втрат від браку;

$E_{нв}$ – економія від зменшення невиробничих витрат;

$E_{по}$ – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

$E_{об}$ – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку [21]:

$$E_{\Pi\Pi} = \frac{E_{\Pi\Pi}^p}{B_y}, \quad (11)$$

де $E_{\Pi\Pi}^p$ – економічна ефективність управлінського персоналу;

$E_{\Pi\Pi}^p$ – річна економія за рахунок приросту прибутку;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Річна економія за рахунок приросту прибутку визначається за формулою [21]:

$$E_{\Pi\Pi}^p = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \cdot \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} \cdot A_2, \quad (12)$$

де A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Ефективність управлінської праці ще можна визначити за річним обсягом виробленої або товарної продукції [21]:

$$E_{\text{утп}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{\mathcal{C}_y}, \quad (13)$$

де $E_{\text{утп}}$ – ефективність управлінської праці;

$O_{\text{т.п.}}$ – річний обсяг товарної (валової) продукції;

\mathcal{C}_y – середньооблікова чисельність управлінського персоналу, чол.

Важливе значення має визначення ефективності витрат на управління [21]:

$$E_{\text{Ву}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{V_y}, \quad (14)$$

де $E_{\text{Ву}}$ – ефективність витрат на управління;

V_y – сумарні річні витрати на управління.

Загальні річні витрати на управління виробництвом [21]:

$$V_y = V_{\text{п}} + E_{\text{н}} \cdot \mathcal{C}_y \cdot V_{\text{од}}, \quad (15)$$

де V_y – приведені сумарні витрати на управління;

$V_{\text{п}}$ – річні поточні витрати;

$E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт ефективності;

$V_{\text{од}}$ – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою [21]:

$$V_{\text{п}} = V_{\text{м}} + V_{\text{зп}} \cdot (1 + \alpha), \quad (16)$$

де $V_{\text{п}}$ – річні поточні витрати;

$V_{\text{м}}$ – витрати на матеріали для потреб управління;

$V_{\text{зп}}$ – витрати на заробітну плату управлінського персоналу;

α – коефіцієнт накладних і інших витрат.

Економія заробітної плати $E_{\text{зп}}$ [21]:

$$E_{\text{зп}} = \mathcal{C}_{\text{скор}} \cdot 3\Pi_{\text{ср}} \cdot \left(1 + \frac{\Pi_{\text{с}}}{100}\right), \quad (17)$$

де $Ч_{\text{скор}}$ – число одиниць управлінського апарату, що скорочуються;
 $ЗП_{\text{ср}}$ – середньорічна зарплата на одного працівника апарату управління;

$П_{\text{с}}$ – відсоток відрахування на соціальне страхування.

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія розраховується за формулою [21]:

$$E_{\text{уд}} = (a_1 - a_2) + \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \cdot B_2 - (E_{\text{н}} \cdot K_{\text{дкв}}), \quad (18)$$

де a_1 і a_2 – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходу;

Y – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції, що випускається;

B_1 і B_2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів;

$K_{\text{дкв}}$ – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Удосконалення управління виробництвом дозволяє якісно приймати управлінські рішення, підвищувати оперативність при вирішенні виробничо-господарських завдань.

5. *Зробити висновки про рівень системи менеджменту в організації, вказавши на її слабкі місця.*

4.3 Розробка проекту удосконалення системи менеджменту об'єкта дослідження

В даному розділі курсової роботи відповідно до виявлених в ході проведеного аналізу недоліків системи менеджменту на досліджуваному підприємстві студент повинен розробити відповідний проект її раціоналізації.

В ході розробки проекту змін системи менеджменту досліджуваного підприємства необхідно здійснити такі етапи:

1 *Описати проект.*

1.1 Формулювання існуючої проблеми та обґрунтування необхідності її вирішення.

Проект як задум виникає в результаті пошуку шляхів вирішення конкретної проблеми;

1.2 Формулювання мети проекту, визначення бажаних (очікуваних) результатів проектування.

Мета – коротке визначення того, який позитивний результат буде отримано від реалізації проекту.

В меті повинна бути вказана проблема, яку вирішує організація (що зробити) і яким шляхом це буде зроблено, а також повинно бути вказано

за допомогою чого, або яким способом буде досягнута ця мета (яким чином це буде зроблено).

При формулюванні мети проекту рекомендується скористатись критеріями SMART: S (Short) – короткий, M (Measurable) – вимірний, A (Achievable) – досяжний, R (Relevant) – значущий, T (Time-bound) – обмежений в часі [23];

1.3 Визначення загальних термінів розробки та реалізації проекту в цілому (початок розробки, тривалість виконання, кінцевий термін розробки та впровадження проекту);

1.4 Характеристика проекту за різними ознаками (за класом, за типом, за видом, за тривалістю та ін.);

2 *Обґрунтувати доцільність реалізації проекту* (з відповідними розрахунками).

Для обґрунтування доцільності реалізації кожний проект повинен бути проаналізований за такими видами аналізу: технічним, комерційним, фінансовим, екологічним, організаційним, соціальним, економічним, структурним, бюджетної ефективності.

Для визначення найкращого проекту слід оцінити всі альтернативні проекти, а вже потім здійснити вибір (формула Ольсена, формула Пасифіко, статичні методи оцінювання проекту, динамічні методи оцінювання проекту та ін.).

При обґрунтуванні доцільності розробки та реалізації запропонованого в курсовій роботі проекту доцільно розрахувати такі показники [24–28]:

2.1 Чистий дисконтований дохід (чиста поточна вартість проекту, NPV – *Net Present Value*):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (19)$$

де IC – одноразові первісні інвестиції (Invest Capital), грн;

CF_t – грошові потоки (Cash Flow) відповідного року, які фіксуються на кінець кожного року (!), грн;

t – кількість періодів (t = 1, 2,... n), у яких визначені грошові потоки, років;

n – тривалість життєвого циклу проекту, років;

r – ставка дисконту (Rate), яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику, у відносних одиницях.

Якщо $NPV > 0$ – проект можна приймати; $NPV = 0$ – проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ – проект збитковий і його варто відхилити.

Якщо проект припускає не разову інвестицію, а послідовне інвестування фінансових ресурсів протягом m років, то формула для розрахунку NPV модифікується в такий спосіб:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}, \quad (20)$$

де IC_j – щорічна величина інвестицій, яка фіксується на *початок кожного року (!)*, грн.;

Необхідно відзначити, що показник NPV відображає прогнозну оцінку зміни економічного потенціалу організації у випадку прийняття розглянутого проекту. NPV різних проектів можна підсумувати, що є дуже важливою властивістю, яка виділяє цей критерій зі всіх інших і яка дозволяє використовувати його як основний при аналізі оптимальності інвестиційного портфеля. Основним недоліком NPV є те, що її розрахунок потребує детального прогнозу грошових потоків на термін життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

2.2 Індекс дохідності (прибутковості) (PI – Profitability Index) – відношення поточної вартості грошових потоків до вкладених інвестицій:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : IC. \quad (21)$$

При оцінюванні проектів за методом PI застосовують такі критерії:

Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.

В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів проект із більшим значенням PI кращий, ніж з меншим. При взаємовиключних проектах приймається той, у якого показник PI найбільший.

Індекс рентабельності є відносним показником: він характеризує рівень доходів на одиницю затрат, тобто ефективність інвестицій – чим більше значення цього показника, тим більша віддача від кожної гривні, яка інвестована в даний проект. Завдяки цьому критерій PI дуже зручний при виборі одного проекту з низки альтернативних, які мають приблизно однакові значення NPV.

Існує модифікація формули індексу дохідності проекту (DPI (Discounted Profitability Index) – дисконтований індекс дохідності), яка дозволяє врахувати неодноразові вкладання коштів протягом всього строку реалізації проекту. При цьому всі інвестиційні витрати дисконтуються. В результаті формула набуває вигляду:

$$DPI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}. \quad (22)$$

2.3 Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR – Internal Rate of Return).

IRR чисельно дорівнює ставці дисконту, при якій величина NPV проекту дорівнює нулю.

IRR = r, при якому NPV = f(r) = 0. IRR знаходять із рівняння:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = CI. \quad (23)$$

Відбір проектів проводиться за таким критерієм: організація може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим поточного показника ціни капіталу (CC – Cost Capital).

Якщо IRR < CC, то такий проект відхиляється, якщо IRR > CC, то приймається. У випадку обмеженості інвестиційних ресурсів вибирають проект із більшим IRR.

CC є пороговою величиною, тому за інших рівних умов зазвичай вибирається проект з більшим її значенням.

2.4 Період окупності інвестицій (PP – Payback Period) показує тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнюватиме сумі інвестицій. Це період, необхідний для відшкодування початкових капіталовкладень за рахунок прибутків від проекту. Необхідно відзначити, що в точці терміну окупності проекту NPV = 0.

$$PP = \min n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n CF_t \geq IC.$$

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP – Discounted Payback Period). Розрахунок показника здійснюється аналогічно PP, але застосовується тільки до дисконтованих значень грошового потоку. Дисконтований термін окупності має чіткіші критерії відбору проектів у випадку обмеження інвестиційних ресурсів.

$$DPP = \min n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + r)^t} \geq IC.$$

При оцінюванні інвестиційних проектів критерій **DPP**, а також критерій **PP** можуть використовуватися таким чином:

- а) проект приймається, якщо є окупність;
- б) проект приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.

3. Провести планування проекту.

Планування проекту подає передбачливе визначення дій щодо реалізації проекту й охоплює всі істотні критерії проекту.

До планування проекту пропонують ряд послідовних дій. Їхній обсяг залежить від характеру проекту, від періоду часу на реалізацію, від структури і кваліфікації персоналу та від фінансового бюджету проекту.

3.1 *Розробка структурного плану проекту та планування послідовності здійснення проектних завдань (або етапів проекту).*

Орієнтиром для організації діяльності з реалізації проекту є структурний план проекту.

Структуризація проекту може виконуватися за будь-якою ознакою, наприклад: за функціональними видами робіт, за виконавцями, ресурсами, відповідальними тощо залежно від складності проекту, його специфіки, керівництва, інших учасників або інвесторів [29].

Окремо слід виокремити проектні структури, які застосовуються в усьому світі під час планування проекту: ієрархічна структура робіт – WBS (Work Breakdown Structure), організаційна структура проекту – OBS (Organizational Breakdown Structure), матриця відповідальності – RAM (Responsibility Assignment Matrix), структура ресурсів – RBS (Resource Breakdown Structure), структура вартості – CBS (Cost Breakdown Structure).

Ієрархічна структура робіт проекту WBS – це графічне подання згрупованих елементів проекту у вигляді пакетів робіт, які ієрархічно пов'язані з продуктом проекту. WBS дає уявлення у графічному вигляді про повний об'єм робіт, послуг і закупівель, які необхідно виконати для створення та реалізації проекту (див. додаток Г).

OBS (Organizational Breakdown Structure) – є графічним відображенням учасників проекту (фізичних та юридичних осіб) та їхніх відповідальних осіб, залучених до реалізації проекту. Елементами OBS можуть бути: окремі виконавці (керівники, фахівці, службовці); організації, структурні підрозділи і служби, у яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки; зовнішні постачальники обладнання, послуг; інші організації (див. додаток Д).

Матриця відповідальності RAM – це матриця, побудована на основі WBS та OBS структур, яка закріплює відповідальних за конкретними пакетами робіт. Основні правила складання RAM – за одним пакетом робіт не може бути закріплено кілька відповідальних; але один відповідальний може відповідати за декілька робіт (див. додаток Е).

3.2 *Планування реалізації проекту у часі.*

Відповідно до структурного плану проекту відомо, які дії потрібно здійснити. Лише на основі планування персоналу необхідної спеціалізації і тривалості його участі для реалізації проекту ще не зовсім зрозуміло, коли спеціаліст потрібен для роботи на початку проекту, всередині, наприкінці чи постійно, протягом усього періоду.

Щоб спланувати тимчасовий відрізок кожної дії у проекті використовують такі методи: діаграма Ганта, PLANNET-діаграма, мережеві техніки планування, сіткове планування та управління, система PERT, календарне планування та ін. (див. додаток Ж).

4. *Спланувати ресурси та витрати бюджету.*

Планування витрат на проект – важлива складова успішної його реалізації. Усі учасники проекту – постачальники, банки, підрядники –

повинні враховувати вартісні показники проекту при плануванні власної діяльності. Планування витрат є першим кроком на шляху планування вартості проекту [24]:

планування ресурсів – які ресурси й у якій кількості необхідні для виконання робіт проекту;

оцінювання вартості – визначається вартість задіяних ресурсів;

бюджетування – визначення вартості кожної окремої роботи.

Для визначення повної вартості проекту слід врахувати всі задіяні в ньому ресурси.

Під *ресурсами в проекті* розуміють робочу силу, техніку (машини, устаткування), матеріали і грошові кошти. Це різноманітні товари, необхідні для виконання робіт, що є обов'язковою умовою здійснення будь-якого проекту. Одне із важливих питань – як пов'язати календарне планування робіт із плануванням потреб у ресурсах. Тому дуже важливим для менеджера у цій сфері є оцінювання і складання плану потреби у ресурсах, термінів їх отримання й забезпечення повного та ефективного використання. Він має вирішити проблему виконання робіт за проектом з необхідним рівнем якості, витрачаючи мінімально можливі час, ресурси та кошти [30–31].

Планування ресурсів по проекту доцільно розпочати із визначення сукупної потреби в кожному виді ресурсів (див. додаток И, табл. И.1 на прикладі планування сукупної потреби в людських ресурсах).

Після того як ресурси визначені та скоординовані з календарним планом, потрібно зіставити їх із наявними ресурсами фірми. Наявність ресурсів доцільно подати за допомогою таблиці (додаток И, табл. И.2).

На підставі складеної таблиці И.2 можна побудувати гістограму наявності ресурсів (додаток И, рис. И.1).

Гістограма ресурсів та календарний графік потреби у певному ресурсі по всіх роботах будується, виходячи з потреби по всіх роботах додаванням. Зіставлення необхідних і наявних ресурсів дає змогу визначити нестачу або надлишок їх. Нестача ресурсу призводить до збільшення тривалості виконання роботи, якщо на це не звернути уваги. Надлишок ресурсів – це також проблема, оскільки непрацюючим треба все одно платити заробітну плату [30–31].

Важливим етапом є планування витрат по проекту. План витрат на проект називають кошторисом.

Кошторис – це комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проект. Від того, як точно кошторис відображає рівень необхідних витрат, залежать оцінка економічності проекту, планування капіталовкладень і фінансування. Приклад узагальненої схеми складання зведеної оцінки витрат на окремі роботи проекту та кошторису витрат за проектом наведено в додатку К.

Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації

проекту. Для цього складають *бюджет проекту* – план, у якому відображаються оцінені у кількісних показниках результати скоригованого календарного плану та стратегії реалізації проекту.

Плануючи витрати, недостатньо знати тільки загальний обсяг капіталовкладень (інвестицій) у проект. Необхідно мати дані про *щорічну потребу* у фінансуванні, а для *першого року* — її *поквартальний і помісячний поділ*. Крім переліку основних витрат бюджет проекту має містити їх докладний *календар*, ступінь точності якого залежить від характерних ознак проекту, обсягів капіталовкладень, а також специфічних вимог, запропонованих організаціями-кредиторами. *Складові календаря бюджету проекту*:

- календар витрат (включаючи дати платежів);
- умови платежів, принаймні для основних категорій витрат;
- критичні моменти реалізації проекту (наприклад, необхідність одночасних платежів у певний період) і засоби зниження пов'язаних із цим ризиків [24].

6. *Описати методи та інструменти контролю за виконанням проекту.*

Процес контролю тісно пов'язаний з вимірюванням, аналізом виконання робіт проекту, зміною та оптимізацією плану проекту. Основним поняттям в даному процесі є план проекту. Регулярне вимірювання параметрів проекту та ідентифікація відхилень, які виникають, називається *контролем виконання проекту*.

Контроль виконується постійно і безперервно. Крім того, в плані після завершення етапів проекту призначаються контрольні точки, із досягненням яких виконуються ще повніший та глибший контроль і аналіз.

Хід проекту контролюється у такий спосіб [24]:

- порівняння фактичних показників (обсягу виконаних робіт, витрачених зусиль, засобів) з плановими;
- прийняття і виконання рішення про зміну плану;
- виконання дій, що коригують план.

В розрізі даного етапу розробки проекту доцільно розглянути кількісні та якісні дані, необхідні для контролю основних параметрів проекту: часу реалізації та вартості виконання відповідних робіт.

Основою для порівняння плану з фактичним ходом робіт при цьому служить сітковий графік, діаграма Ганта, графік контролю розкладу.

Вивчаючи питання контролю вартості виконання робіт, слід розглянути інтегровану систему вартість/розклад.

Основними елементами системи є кошторисна вартість запланованих робіт (BCWS), фактична вартість виконаних робіт (ACWP), кошторисна вартість виконаних робіт (BCWP).

Порівнюючи кошторисну та фактичну вартість виконаних робіт визначають відхилення у вартості ($CV = BCWP - ACWP$), яке показує, чи відповідають фактичні витрати із виконаних робіт плановим.

Порівнюючи кошторисну вартість виконаних та запланованих робіт, визначають відхилення в розкладі ($SV = BCWP - BCWS$).

Контроль вартості виконання робіт пов'язаний з розглядом відносних показників виконання робіт, до яких належать показники вартості виконання (CPI) та виконання розкладу(SPI).

Перший показник вимірює ефективність вартості роботи, виконаної на певний момент часу – показник вартості виконання (додаток Л, табл. Л.3), який розраховується за формулою:

$$CPI = BCWP / ACWP. \quad (24)$$

Другий показник характеризує виконання плану на певний момент часу – показник виконання плану (див. додаток Л, табл. Л.3), який розраховується за формулою:

$$SPI = BCWP / BCWS. \quad (25)$$

Показник завершеності проекту розраховується:
– за плановими витратами, за формулою:

$$PSIB = BCWP / BAC, \quad (26)$$

де BAC – загальні планові витрати на проект;
– по фактичними витратами, за формулою:

$$PSIA = ACWP / EAC, \quad (27)$$

де EAC – загальні розрахункові витрати на проект, які включають фактичні витрати на певний момент часу й скориговані розрахункові витрати частини робіт, яку залишилося виконати:

$$EAC = ACWP + \frac{BAC - BCWP}{CPI}. \quad (28)$$

У разі відхилення фактичних результатів проекту від планових необхідно розглянути основні варіанти дій, зокрема знаходження альтернативного рішення, перегляд вартості, строків, змісту робіт, припинення проекту [32] (додаток Л).

Завершують третій розділ курсової роботи *висновками по розділу*.

5 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

При оформленні курсової роботи **не допускається виділення тексту курсивом і жирним друком, використання ксерокопій, сканованих матеріалів та кольорових об'єктів.**

Загальні правила оформлення. При оформленні текстової частини курсової роботи необхідно дотримуватись вимог ДСТУ 3008–95 «Документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Пояснювальну записку оформляють з використанням комп'ютерної техніки. Текст друкують через 1,5 міжрядкові інтервали за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210×297 мм); шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, розмір 14 мм. Поля: зверху, знизу і зліва – не менше 20 мм; справа – 10 мм. Абзацний відступ повинен бути однаковим впродовж усього тексту звіту і дорівнювати п'яти знакам. Рамки на аркушах відсутні.

Нумерація сторінок здійснюється арабськими цифрами, дотримуючись наскрізної нумерації впродовж усього тексту роботи, в правому верхньому куті, починаючи зі змісту.

Текст пояснювальної записки необхідно викладати обґрунтовано в лаконічному стилі. Під час виконання звіту необхідно дотримуватись рівномірної щільності, контрастності й чіткості зображення впродовж усього звіту. В пояснювальній записці мають бути чіткі, не розпливчасті лінії, літери, цифри та інші знаки. Всі лінії, літери, цифри і знаки повинні бути однаково чорними.

Структурні частини пояснювальної записки

Заголовки структурних частин та розділів виконують великими літерами по центру, симетрично до тексту, всі інші – з абзацу малими літерами, починаючи з великої. Крапка в кінці заголовка не ставиться. Переноси частини слів в заголовок не допускаються, на інший рядок слово переноситься повністю. Якщо заголовок складається з двох речень, то вони розділяються крапкою.

«АНОТАЦІЯ», «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ», «ДОДАТКИ» як розділи не нумеруються.

Між вказаними структурними елементами і текстом необхідно пропускати один рядок.

Вимоги до оформлення розділів та підрозділів

Структурними елементами основної частини пояснювальної записки є розділи, підрозділи, пункти, підпункти, переліки. Кожен розділ рекомендується починати з нової сторінки.

Допускається розміщувати текст між заголовками розділу і підрозділу, між заголовками підрозділу і пункту.

Відстань між заголовком і подальшим чи попереднім текстом має бути не менше, ніж два рядки. Відстань між основами рядків заголовка, а також між двома заголовками приймають такою, як у тексті.

Заголовок розділу записують посередині (ДСТУ 3008–95) великими літерами. Розділи нумерують порядковими номерами в межах всього документа (1, 2, і т. д.). Після номера крапку не ставлять, а пропускають один знак. Форма запису:

1 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Заголовки підрозділів, пунктів та підпунктів (за наявності заголовка) записують з абзацу малими літерами, починаючи з великої.

Підрозділи нумерують в межах кожного розділу, пункти в межах підрозділу і т. д. за формою (3.1, 3.2, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.2.1 і т. д.).

Цифри, які вказують номер, не повинні виступати за абзац.

Посилання в тексті на розділи виконується за формою: «...наведено в розділі 3».

Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу, а також пункту й підпункту в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено тільки один рядок тексту.

Оформлення формул. Кожну формулу записують з нового рядка, симетрично до тексту. Між формулою і текстом пропускають один рядок (зверху та знизу).

Умовні буквені позначення (символи) в формулі повинні відповідати установленим стандартам. Їх пояснення наводять в тексті або зразу ж під формулою. Для цього після формули ставлять кому і записують пояснення до кожного символу з нового рядка в тій послідовності, в якій вони наведені у формулі, розділяючи крапкою з комою. Перший рядок повинен починатися з абзацу зі слова «де» і без будь-якого знака після нього.

Всі формули нумерують в межах розділу арабськими числами. Номер вказують в круглих дужках з правої сторони, в кінці рядка, на рівні закінчення формули. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, розділених крапкою.

Наприклад:

Таким чином, узагальнений показник ефективності визначають за формулою:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (2.1)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності;

E – ефект;

B – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Посилання на формули в тексті дають в круглих дужках за формою: «... в формулі (2.1)»; «... в формулах (1.7, ..., 1.10)».

Оформлення ілюстрацій. Для пояснення викладеного тексту рекомендується його ілюструвати графіками, кресленнями, фрагментами схем та ін., які можна виконувати чорною тушшю, простим олівцем середньої твердості та комп'ютерною графікою.

Розміщують ілюстрації в тексті або в додатках.

В тексті ілюстрацію розміщують симетрично до тексту після першого посилання на неї або на наступній сторінці, якщо на даній вона не вміщується без повороту.

На всі ілюстрації в тексті пояснювальної записки мають бути посилання. Посилання виконують за формою: «...показано на рисунку 3.1.» або в дужках за текстом (рисунок 3.1), на частину ілюстрації: «... показані на рисунку 3.2, б». Посилання на раніше наведені ілюстрації дають зі скороченим словом «дивись» відповідно в дужках (див. рисунок 1.3).

Між ілюстрацією і текстом пропускають один рядок.

Всі ілюстрації в ПЗ називають рисунками і позначають під ілюстрацією симетрично до неї за такою формою: «Рисунок 3.5 – Найменування рисунка». Крапку в кінці не ставлять, знак переносу не використовують. Якщо найменування рисунка довге, то його продовжують у наступному рядку, починаючи від найменування.

Нумерують ілюстрації в межах розділів, вказуючи номер розділу і порядковий номер ілюстрації в розділі, розділяючи крапкою.

Пояснювальні дані розміщують під ілюстрацією над її позначенням.

Якщо в тексті є посилання на складові частини зображеного засобу, то на відповідній ілюстрації вказують їх порядкові номери в межах ілюстрації.

Оформлення таблиць. Таблицю розміщують симетрично до тексту після першого посилання, на даній сторінці або на наступній, якщо на даній вона не вміщується і таким чином, щоб зручно було її розглядати без повороту або з поворотом на кут 90° за годинниковою стрілкою.

ДСТУ 3008–95 пропонує такий запис таблиці:

Таблиця _____
(номер) (назва таблиці)

Таблиці нумерують в межах розділів і позначають зліва над таблицею за формою: «Таблиця 4.2 – Найменування таблиці». Крапку в кінці не ставлять. Якщо найменування таблиці довге, то продовжують у наступному рядку починаючи від слова «Таблиця». Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці в розділі, розділених крапкою. Дозволяється нумерувати в межах всього документа.

При перенесенні частин таблиці на інші сторінки повторюють або продовжують найменування граф. Допускається виконувати нумерацію граф на початку таблиці і при перенесенні частин таблиці на наступні сторінки повторювати тільки нумерацію граф.

У всіх випадках найменування (при його наявності) таблиці розміщують тільки над першою частиною, а над іншими частинами зліва пишуть «Продовження таблиці 4.2» без крапки в кінці.

На всі таблиці мають бути посилання за формою: «наведено в таблиці 3.1»; «... в таблицях 3.1–3.5» або в дужках по тексту (таблиця 3.6). Посилання на раніше наведену таблицю дають зі скороченим словом «дивись» (див. таблицю 2.4) за ходом чи в кінці речення.

Якщо всі параметри величин, які наведені в таблиці, мають одну й ту саму одиницю фізичної величини, то над таблицею розміщують її скорочене позначення (грн). Якщо ж параметри мають різні одиниці фізичних величин, то позначення одиниць записують в заголовках граф після коми (чистий прибуток, грн).

Інші вимоги до виконання таблиць – відповідно до чинних стандартів на технічну документацію.

Оформлення переліку посилань. Літературу записують мовою оригіналу. В списку кожен літературу записують з абзацу, нумерують арабськими цифрами, починаючи з одиниці. Бібліографічні описи в переліку посилань подають у порядку, за яким вони вперше згадуються в тексті, або за абеткою. Порядкові номери описів у переліку є посиланнями в тексті (номерні посилання).

Посилання на літературу наводять в квадратних дужках [...], вказуючи порядковий номер за списком.

Під час складання списку використаних джерел необхідно дотримуватися національного стандарту ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання».

В переліку посилань до курсової роботи обов'язково повинні бути наведені методичні вказівки, які були використані при виконанні курсової роботи, а також державні стандарти, відповідно до яких була оформлена робота.

Оформлення додатків. Додатки оформляють окремою частиною курсової роботи, яка починається титульним аркушем із написом «ДОДАТКИ» по центру сторінки. Кожний додаток повинен починатись з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований вгорі малими літерами з першої великої симетрично тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток ...» і велика літера, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер І, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь. Наприклад, «Додаток А», «Додаток Б». Один додаток

позначається як додаток А. Ілюстрації і таблиці в додатках нумеруються в межах кожного додатка. Розміщують додатки в порядку посилення на них в тексті. Текст кожного додатка, за необхідності, може бути поділений на розділи і підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад, А.2 – другий розділ додатка А. Аналогічно нумеруються підрозділи додатка.

Ілюстрації, таблиці, формули нумерують в межах кожного додатка, вказуючи його позначення: «Рисунок Б.3 – Найменування»; «Таблиця В.5 – Найменування» і т. п.

Додатки повинні мати спільну з рештою частин курсової роботи наскрізну нумерацію сторінок.

6 ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХИСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконана курсова робота у встановлений термін подається на кафедру та після реєстрації передається науковому керівнику для перевірки і підготовки висновку. У висновку відмічаються позитивні сторони та недоліки курсової роботи, оцінюється наявність елементів творчого пошуку та новизни і обсяг охопленої інформації, дотримання вимог оформлення роботи, робиться висновок щодо допуску до захисту роботи і виставляється попередня оцінка.

Захист курсової роботи здійснюється прилюдно. Процедура захисту передбачає стислий (до 5 хвилин) виклад студентом основних результатів проведеного дослідження та пропозиції. Після доповіді студент відповідає на усі запитання членів комісії. В процесі захисту можуть використовуватись таблиці, схеми, графіки.

Склад комісії із захисту курсових робіт (не менш ніж із двох викладачів) призначається завідувачем кафедри.

Оцінка вноситься у відомість та залікову книжку студента і перегляду (перезахисту) не підлягає.

7 СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Колісніченко Е. В. Основи наукових досліджень : конспект лекцій / Колісніченко Е. В. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 83 с.
2. Бурау Н. І. Основи наукових досліджень : Організація наукових досліджень : Конспект лекцій для студентів–магістрантів приладобудівного факультету \ Бурау Н. І. – К. : НТУУ «КПІ», 2007. – 33 с.
3. Небава М. І. Теорія корпоративного управління : вузлові питання : навч. посіб. / Небава М. І. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 295 с.

4. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика : підручник / Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
5. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
6. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс] / Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.
7. Закон України «Про акціонерні товариства» [Електронний ресурс] / Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
8. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посібник / Євтушевський В. А. – К. : Знання-Прес, 2002. – 314 с.
9. Корпоративне управління [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – Режим доступу : <http://www.nssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К. : Знання, 2010. – 406 с.
11. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.
12. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 108 с.
13. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 568 с.
14. Організаційний дизайн підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bo0k.net/index.php?p=chapter&bid=1581&chapter=1>.
15. Гурков И. Б. Принципы эффективного организационного дизайна в условиях экономической рецессии – проблема организационного (не)соответствия при реализации антикризисных стратегий [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.gurkov.ru/alldoc/Principy_effektivnogo_org.pdf.
16. Організаційний дизайн [Електронний ресурс] / Діловий клуб «Управління знаннями». – Режим доступу : http://www.dk.ua/uk/clientservice/organizational_design/.
17. Петрова І. Л. Управління змінами : посібник для слухача / Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. – Київ, 2007.
18. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. / Г.В. Широкова. – СПб. : Изд. дом. С-Петербур. гос. ун-та, 2005.
19. Шаповал М. І. Менеджмент якості. Підручник / Шаповал М. І. – К. : Знання, 2007. – 471 с.

20. Должанський А. М. Системи управління якістю: навчальний посібник / Должанський А. М., Очеретна Н. М., Ломов І. М. – Дніпропетровськ : «Свідлер», 2009. – 390 с.
21. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 675 с.
22. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. / Федулова Л. І. – Київ : Либідь, 2004. – 448 с.
23. Управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.topaz.ho.ua/Up_pr/lab_up1.html.
24. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / За заг. ред. Ноздріної Л. В. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
25. Кавецький В. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навчальний посібник / Кавецький В. В., Козловський В. О., Причепа І. В. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 111 с.
26. Кавецький В. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навчальний посібник / В. В. Кавецький, І. В. Причепа, Л. О. Нікіфорова. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 136 с.
27. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посібник / М. В. Афанасьєв, І. В. Гондарєва – К. : КНЕУ, 2004. – 231 с.
28. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. / Майорова Т. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 472 с.
29. Планування проекту (основи проектного менеджменту) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://svitppt.com.ua/rizne/planuvannya-proektu-osnovi-proektnogo-menedzhmentu.html>.
30. Управління проектами : навч. посібник / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт., О. Ю. Єрфорт – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.
31. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посібник / Тарасюк Г. М. – К. : Каравела, 2004. – 344 с.
32. Гурнак В. М. Управління проектами : Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення дисципліни для студентів денної та заочної форми навчання за спеціальністю 8.03050401 та 7.03050401 «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» і «спеціаліст» / В. М. Гурнак, О. В. Пилипенко. – К. : ДЕДУТ, 2013. – 86 с.
33. Управління спецпроектами (конспект лекцій НУДПСУ) проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/1312/42/1/2/>.

ДОДАТКИ

Додаток А
Бланк титульного листа курсової роботи

Вінницький національний технічний університет
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

КУРСОВА РОБОТА
з дисципліни «Ділове адміністрування»

(назва дисципліни)

на тему: « _____
_____ »

Студента (ки) _____ курсу _____ групи _____

спеціальності _____

(прізвище та ініціали)

Керівник доцент кафедри ЕПВМ, к.е.н. Причепя І. В.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Вінниця – 201__ рік

Додаток Б
Бланк індивідуального завдання

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри ЕПВМ, проф., к.е.н.
_____ Лесько О. Й.
«__» _____ 201_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
до виконання курсової роботи з дисципліни
«Ділове адміністрування»

Студенту _____ Курс ____ Група _____

Тема _____

Завдання видано «__» _____ 201_ р.

Керівник _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання отримав _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Додаток В
«Дерево цілей» проекту

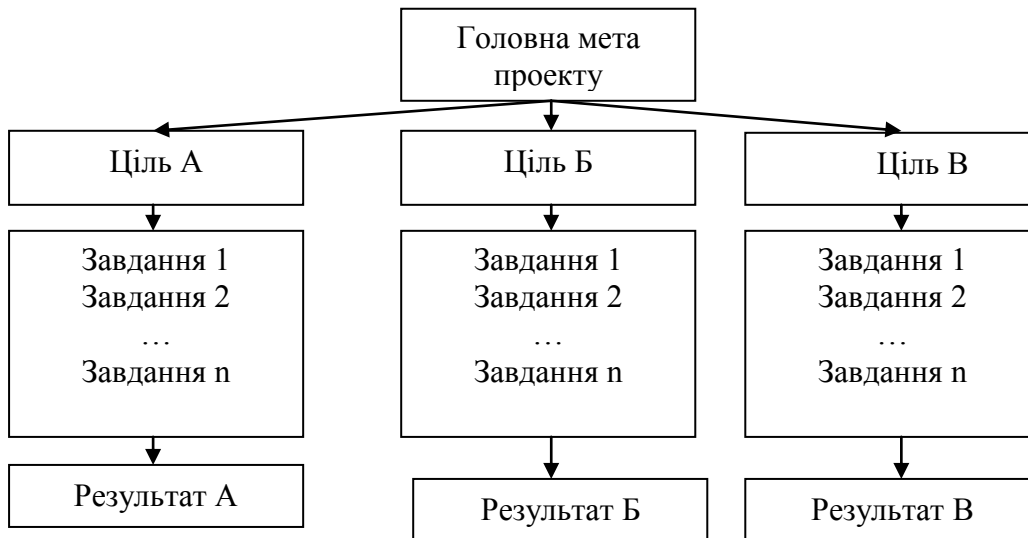


Рисунок В.1 – Схема побудови «дерева цілей» проекту з відокремленням результатів реалізації відповідних цілей і завдань [33]

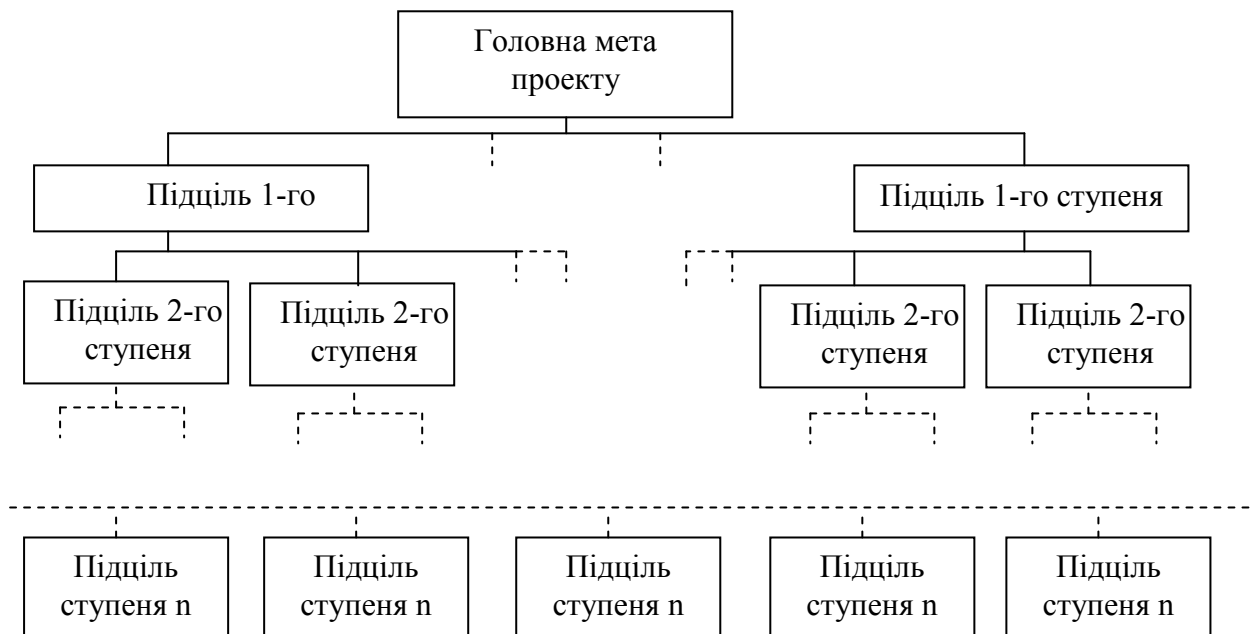


Рисунок В.2 – Схема побудови «дерева цілей» проекту

Додаток Г
WBS-структура проекту («дерево робіт» проекту)

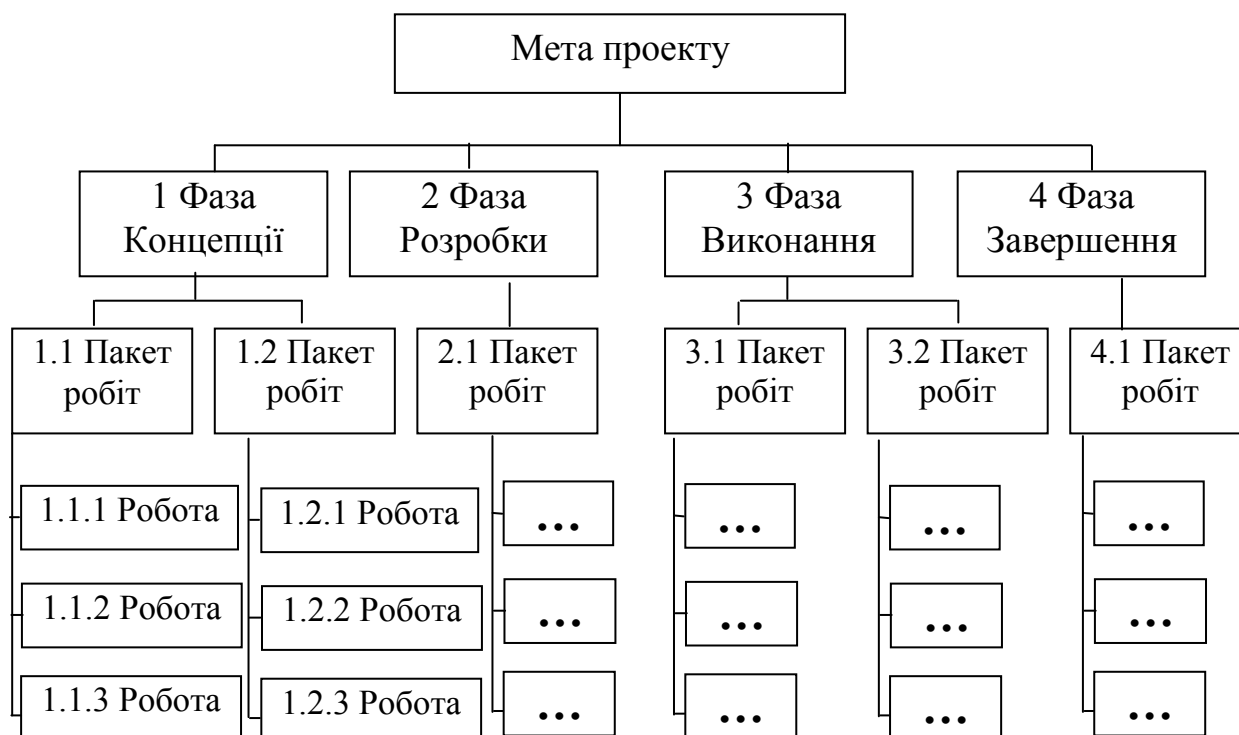


Рисунок Г.1 – Схема побудови WBS-структури проекту (структурування за фазами життєвого циклу проекту)



Рисунок Г.2 – Приклад WBS-структури проекту зі створення нового відділу

Додаток Д OBS-структура та двоспрямована структура проекту



Рисунок Д.1 – Приклад OBS-структури проекту зі створення нового відділу

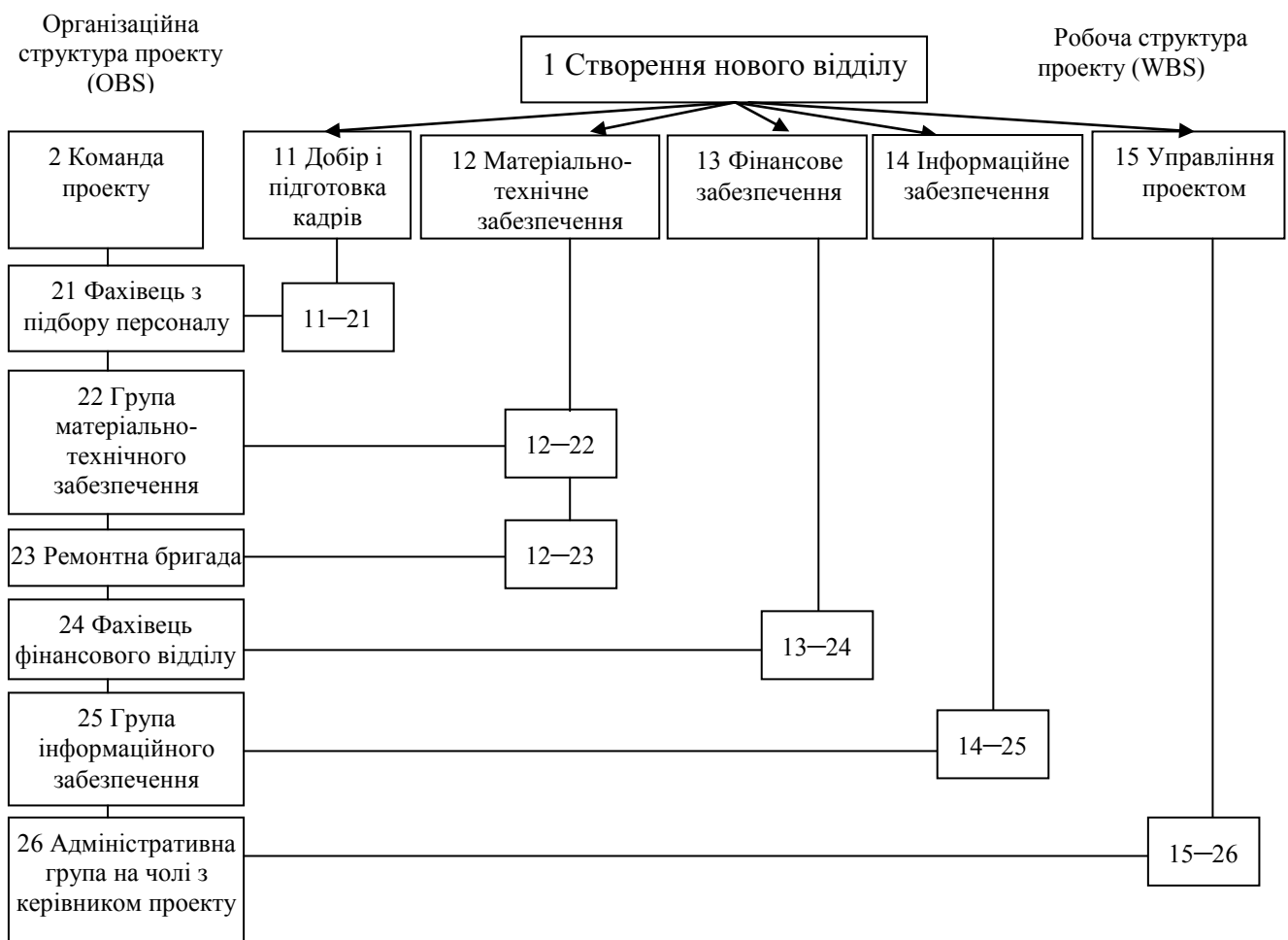


Рисунок Д.2 – Двоспрямована структура проекту

Додаток Е
Матриця відповідності проекту

Таблиця Е.1 – Матриця відповідності проекту створення нового відділу

Найменування	21 Фахівець з підбору персоналу	22 Група матеріально-технічного забезпечення	23 Ремонтна бригада	24 Фахівець фінансового відділу	25 Група інформаційного забезпечення	26 Адміністративна група
11 Добір і підготовка кадрів	О					3
11.1 Аналізування потреби	О			У		
11.2 Відбір кадрів	О					3
11.3 Проведення відповідної підготовки	О					
11.4 Формування системи мотивації	О					3
11.5 Формування системи розвитку	О					3
12 Матеріально-технічне забезпечення		О	О			3
12.1 Пошук та підготовка площ для організації відділу		О	О			
12.2 Забезпечення відповідними матеріальними засобами		О		У		
12.3 Забезпечення відповідними технічними засобами		О		У		
13 Фінансове забезпечення				О		3
13.1 Розрахунок потреби в фінансових ресурсах				О		
13.2 Визначення джерел фінансування				О		3
14 Інформаційне забезпечення					О	3
14.1 Налагодження системи обміну інформацією					О	
14.2 Придбання та встановлення відповідних професійних пакетів програм				У	О	
15 Управління проектом						О
15.1 Планування	У	У		У	У	О
15.2 Координування						О
15.3 Контроль		У		У	У	О
15.4 Закриття						О

О – виконують основну роботу; У – бере участь у виконанні; 3 – затверджує.

Додаток Ж
Планування реалізації проекту в часі



Таблиця Ж.1 – Календарний план проекту створення нового відділу

Код	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні	Відповідальний за виконання
11	Добір і підготовка кадрів	23	15.01	06.02	-	Іванов І. В.
11.1	Аналізування потреби в кадрах	3	15.01	18.01	0	Петрова І. І.
11.2	Відбір кадрів	7	19.01	25.01	0	Іванов І. В.
11.3	Проведення відповідної підготовки кадрів	7	26.01	31.01	0	Іванов І. В.
11.4	Формування системи мотивації кадрів	3	01.02	03.02	0	Іванов І. В.
11.5	Формування системи розвитку кадрів	3	04.02	06.02	0	Іванов І. В.
12	Матеріально-технічне забезпечення	24	19.01	11.02	-	Кравець А. М.
12.1	Пошук та підготовка площ для організації відділу	14	19.01	01.02	0	Кравець А. М.
12.2	Забезпечення відповідними матеріальними засобами	10	02.02	10.02	0	Кравець А. М.
12.3	Забезпечення відповідними технічними засобами	9	02.02	08.02	2	Кравець А. М.
13	Фінансове забезпечення	7	19.01	25.01	-	Мельник І. О.
13.1	Розрахунок потреби в фінансових ресурсах	8	19.01	25.01	0	Мельник І. О.
13.2	Визначення джерел фінансування матеріально-технічного забезпечення відділу	4	22.01	25.01	0	Мельник І. О.
14	Інформаційне забезпечення	10	11.02	20.02	-	Антонов В. П.
14.1	Налагодження системи обміну інформацією відділу	10	11.02	17.02	3	Антонов В. П.
14.2	Придбання та встановлення відповідних професійних пакетів програм відділу	7	14.02	20.02	0	Антонов В. П.
15	Управління проектом	47	10.01	25.02	-	Мельник І. Г.
15.1	Планування проекту	10	10.01	19.01	0	Мельник І. Г.
15.2	Координування проекту	37	15.01	20.02	0	Мельник І. Г.
15.3	Контроль за виконанням проекту	37	15.01	20.02	0	Мельник І. Г.
15.4	Закриття проекту	5	20.02	25.02	0	Мельник І. Г.

Таблиця Ж.2 – План-графік проекту створення нового відділу

Код роботи	Дата																					
	10.01	15.01	18.01	19.01	22.01	25.01	26.01	31.01	01.02	02.02	03.02	04.02	06.02	08.02	10.02	11.02	14.02	17.02	20.02	25.02		
11.1																						
11.2																						
11.3																						
11.4																						
11.5																						
12.1																						
12.2																						
12.3																						
13.1																						
13.2																						
14.1																						
14.2																						
15.1																						
15.2																						
15.3																						
15.4																						

Умовні позначення:

-  – критична робота;
-  – запас часу.

Додаток И Планування ресурсів проекту

Таблиця И.1 – Визначення потреби в людських ресурсах (приклад для робіт 11.1, 11.2)

Код роботи	Вид ресурсу	Необхідна кількість за од. часу, чол.	Тривалість використання ресурсу, од. часу	Термін початку використання ресурсу, од. часу
11.1	Фахівець з підбору персоналу	1/день	3 дні	0
11.2	Фахівець з підбору персоналу	2/день	7 днів	0
...	<i>(професія, посада або прізвище виконавця)</i>		<i>(може бути меншою, ніж тривалість усієї роботи)</i>	<i>(різниця між початком за графіком і початком використання ресурсу)</i>
...				

Таблиця И.2 – Календар та обсяги наявних ресурсів (приклад для робіт 11.1, 11.2)

Вид ресурсу	Наявна кількість за од. часу, чол.	Дата початку виконання роботи	Дата закінчення виконання роботи
Працівники відділу кадрів	1/день	15.01	18.01
Працівники відділу кадрів	2/день	19.01	25.01
...			

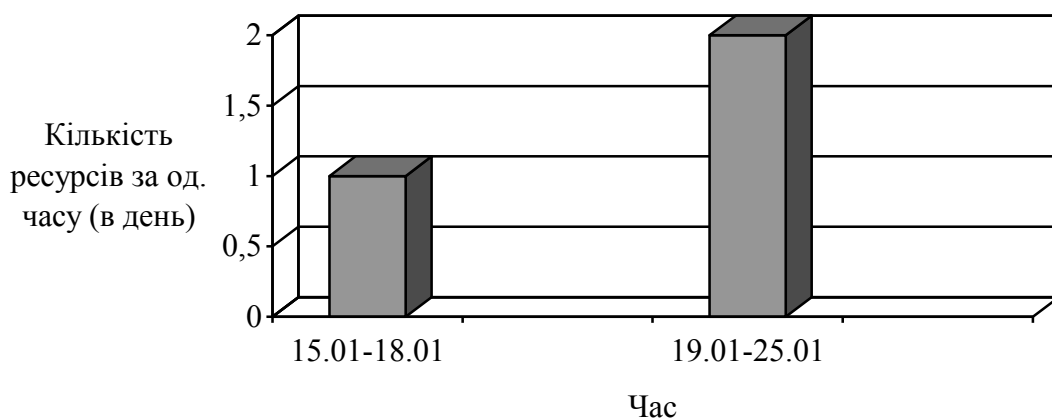


Рисунок И.1 – Гістограма наявності ресурсів (приклад для робіт 11.1, 11.2)

Примітка. Гістограма ресурсів будується, виходячи з потреби по всіх роботах додаванням

Додаток К

Планування витрат проекту

Таблиця К.1 – Схема зведеної відомості витрат за проектом

Код роботи	Опис	Зарплата	Відрахування	Матеріали	...	Разом
	Разом					

Таблиця К.2 – Схема кошторису витрат на проект

Назва статті	Розрахунок витрат	Джерела фінансування			Разом
		власні	очікуване фінансування	інші	
1. Зарплати членів групи проекту					
2. Видатки на устаткування й матеріали					
3. Вартість оренди приміщень					
4. Вартість маркетингу, включаючи маркетингові дослідження й фокус-групи					
5. Юридичні витрати					
6. Витрати на відрядження					
7. Вартість реклами					
8. Вартість дослідження					
9. Вартість техніко-економічного обґрунтування					
10. Вартість консультаційних послуг зовнішніх експертів і учасників проекту					
11. Оплата телефону, факсів, міжміських переговорів					
Разом по проекту					

Додаток Л

Контроль виконання календарних планів та кошторису проекту

Таблиця Л.1 – Схема подання розрахунків кумулятивних витрат за періодами часу по проекту

Період часу реалізації проекту	Кумулятивні витрати		
	Планові витрати із запланованих робіт, BCWS, грн	Планові витрати із виконаних робіт, BCWP, грн	Фактичні витрати із виконаних робіт, ACWP, грн
З 1 по 15 день	2000	1500	2200
З 1 по 30 день	10000	12000	12500
З 1 по 47 день	22000	22000	23000

Примітка. Кумулятивні витрати розраховуються як наростаюча підсумкова сума.

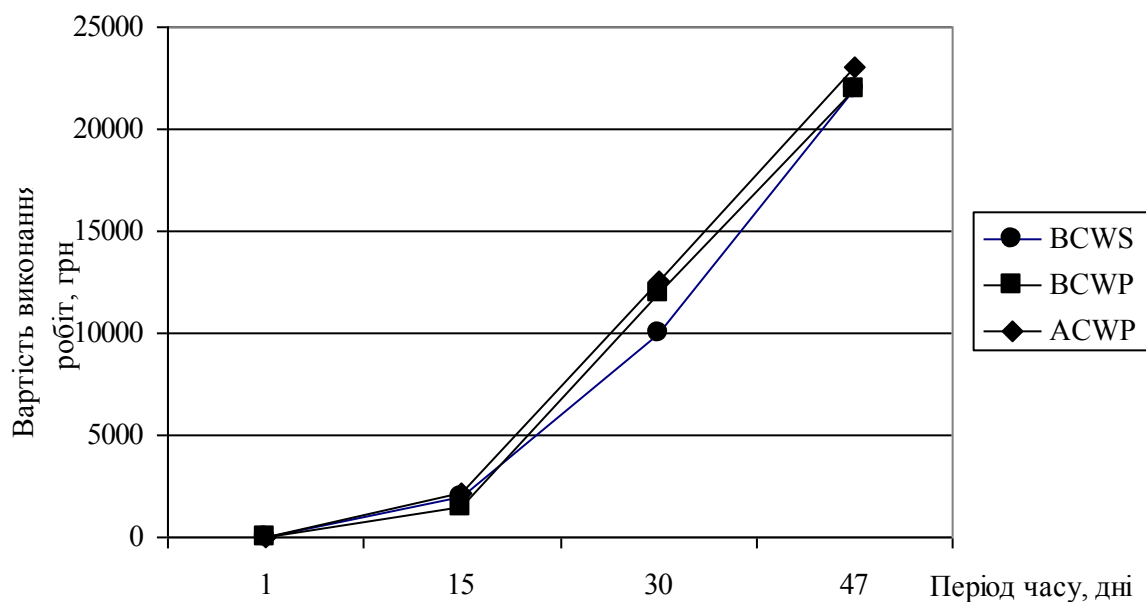


Рисунок Л.1 – Графік кумулятивних фактичних і планових витрат за періодами часу по проекту

Таблиця Л.2 – Абсолютне відхилення в розкладі та у витратах

Період часу реалізації проекту	Абсолютне відхилення	
	у розкладі, SV, грн	у витратах, CV, грн
З 1 по 15 день	-500	-700
З 1 по 30 день	+2000	-500
З 1 по 47 день	0	-1000

Таблиця Л.3 – Показники ефективності виконання робіт і завершеності проекту

Період часу реалізації проекту	Показники ефективності виконання робіт проекту		Загальні розрахункові витрати на проект, ЕАС, грн	Показники завершеності проекту	
	виконання плану, SPI	вартості виконання, CPI		по планових витратах, PCI _B	по фактичних витратах, PCI _A
1	2	3	4	5	6
З 1 по 15 день	0,75	0,68	32347	0,068	0,068
З 1 по 30 день	1,2	0,96	22916	0,55	0,55
З 1 по 47 день	1	0,95	23000	1	1

Висновки

1. Станом на кінець п'ятнадцятого дня фактичне виконання робіт відстає на 500 грн (виконано запланованої роботи 0,75 грн на кожну гривню за розкладом), фактична вартість виконаних робіт на 700 грн вища від планової (на 1 грн витрачених коштів передбачено 0,68 грн у кошторисі), вартість виконаних робіт складає 6,8% від загальної вартості проекту.

2. Станом на кінець 14-го дня фактичне виконання робіт на 2000 грн випереджає розклад (виконано запланованих робіт на 1,2 грн на кожну 1 грн за розкладом), фактична вартість виконаних робіт на 500 грн вища від планової (на 1 грн витрачених коштів передбачено 0,96 грн у кошторисі), вартість виконаних робіт складає 55 % від загальної вартості проекту.

3. Станом на кінець 18-го дня фактичне виконання робіт збігається із розкладом (виконано запланованої роботи на 1 грн на кожну 1 грн за розкладом), фактична вартість виконання робіт на 1000 грн вища від планової (на 1 грн витрачених коштів передбачено 0,95 грн у кошторисі), вартість виконаних робіт складає 100 % від загальної вартості проекту.

Навчальне видання

**Методичні вказівки до підготовки та написання курсової роботи з
дисципліни «Ділове адміністрування» для студентів спеціальності
«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Редактор В. Дружиніна
Коректор З. Поліщук

Укладач Ірина Валеріївна Причепа

Оригінал-макет підготовлено І. Причепою

Підписано до друку 15.12.2016 р.
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 3,2.
Наклад 40 пр. Зам. № 2017-007.

Вінницький національний технічний університет,
навчально-методичний відділ ВНТУ.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, к. 2201.
Тел. (0432) 59-87-36.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-87-38.
publish.vntu.edu.ua; email: kivc.vntu@gmail.com.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.