

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 1

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою факультету
бізнесу та сфери обслуговування
(назва факультету)

30 серпня 2021 р., протокол № 9

Голова Вченої ради

_____ Галина ТАРАСЮК

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для написання курсового проекту з дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТУВАННЯ БІЗНЕСУ»

для студентів освітнього рівня «бакалавр»
денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр та назва спеціальності)
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
(назва)
факультет економіки та менеджменту
(назва)
кафедра менеджменту і підприємництва

Схвалено на засіданні кафедри
менеджменту і підприємництва
(назва кафедри)

27 серпня 2021 р., протокол № 6

Завідувач кафедри

_____ Тетяна ОСТАПЧУК

Розробник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту і підприємництва

БУРАЧЕК Ігор

(науковий ступінь, посада, ПРІЗВИЩЕ, власне ім'я)

Житомир
2021 – 2022 н.р.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 42 / 2</i>

Методичні рекомендації для написання курсового проекту з дисципліни «Менеджмент та адміністрування бізнесу» для студентів першого рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» – Житомир, Житомирська політехніка, 2021. – 41 с.

Рецензенти: к.е.н., доц. Царук І.М.
к.е.н., доц. Пащенко О.П.

Затверджено на засіданні
кафедри менеджменту і
підприємництва
Протокол №6 від 27.08. 2021 р.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 3

ВСТУП

В сучасних умовах менеджмент набув якісно нових рис, перетворився з діяльності, яку вважалось за необхідне максимально формалізувати, регламентувати в мистецтво управління індивідами, малими соціальними групами та цілими колективами. Нині потребу в менеджменті відчувають всі сфери життєдіяльності суспільства, тому не дивно, що зростає число навчальних закладів, де вивчають теорію менеджменту, і кількість людей, що нею цікавляться. Управління людьми є основою і найважливішою частиною повсякденної діяльності керівника. Тому знання основних положень теорії менеджменту стане йому, як фахівцю управління, у пригоді, давши змогу підтвердити ефективність та результативність своїх організаційних зусиль. Виходячи з цього, студент повинен набути навиків в сфері формування культури підприємництва сучасного громадянина України на основі вивчення законів та закономірностей, принципів, функцій, форм, методів менеджменту та вміння застосувати їх на практиці, впровадження передового зарубіжного досвіду у вітчизняну практику управління. Менеджмент – одна з основних дисциплін, що необхідна для підготовки висококваліфікованих спеціалістів в області менеджменту і економіки. Менеджмент для підприємців є тим орієнтиром, який вказує на вірний ефективний шлях діяльності в умовах нестабільності, непередбачуваності, турбулентності зовнішнього середовища. Неврахування теоретичних засад менеджменту у практичній діяльності неодмінно призводить до втрати конкурентних позицій підприємствами та прихильності їх споживачів, і як результат – до зниження обсягів продажу та прибутковості. Важливе значення для опанування теоретичним матеріалом має виконання самостійної та індивідуальної роботи студентами. В умовах переходу системи вищої освіти від парадигми навчання до парадигми опанування знаннями важливу роль відіграють підходи, що створюють можливості до переведення студентів із статусу пасивних споживачів знань до статусу активних їх розробників, які вміють формулювати проблему, аналізувати шляхи її вирішення, знаходити оптимальні результати і доводити їх доцільність і ефективність. Курсовий проект – це самостійне навчально-наукове дослідження студента, яке виконується з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних за час навчання, та їх застосування до вирішення конкретного фахового завдання. Курсовий проект а допомагає студентові систематизувати отримані теоретичні знання з вивченої дисципліни, перевірити якість знань та оволодіти первинними навичками проведення сучасних досліджень у галузі менеджменту.

Курсовий проект визначає рівень підготовки студента за дисципліною, вміння творчо застосовувати знання при розв'язанні тих чи інших практичних завдань у сфері управлінської діяльності, працювати з науковою і методичною літературою, логічно мислити, аналізувати і формувати висновки.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 4

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

У відповідності з навчальним планом студенти спеціальності 073 «Менеджмент» виконують курсовий проект з дисципліни «Менеджмент та адміністрування бізнесу». Виконання курсового проекту в значній мірі сприяє кращому засвоєнню теоретичних знань та аналізу практичних питань дисципліни, що вивчається, засвоєнню навиків узагальнення і аналізу статистичних даних, ув'язки загальних теоретичних положень з існуючою практикою діяльності і розробки на основі цього особистих рекомендацій. Написання курсового проекту з дисципліни «Менеджмент та адміністрування бізнесу» переслідує наступні цілі: закріпити і поглибити знання з менеджменту та адміністрування бізнесу, отримані студентами в процесі навчання; залучити студентів до самостійної роботи з економічною літературою; сформувати навички пошуку необхідних джерел і матеріалів; сприяти виробленню навички самостійно вести науково-дослідницьку роботу; розвивати вміння аналізувати, узагальнювати і робити висновки; навчити творчо застосовувати здобуті знання для аналізу конкретної дійсності; підготувати до виконання кваліфікаційної роботи. З науковим керівником студент обговорює план роботи, термін виконання окремих розділів, методи та об'єкти дослідження. Робота повинна бути виконана, здана на кафедру для перевірки науковому керівникові та захищена у відповідності з графіком. Науковий керівник проводить із студентами групові і індивідуальні консультації у визначені і затверджені на кафедрі дні та години.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 5

2. СТРУКТУРА КУРСОВОГО ПРОЕКТУ

Обсяг роботи – не більше 50 сторінок формату А4 (210–297 мм) друкованого тексту (у тому числі таблиці, схеми, графіки, діаграми тощо). Структура та зміст розділів визначаються згідно з обраною метою та конкретними потребами розроблення питань теми для даного підприємства чи організації.

Курсовий проект може мати науково-дослідний або ж організаційно-проектний характер, але він повинен показати наявність знань в області маркетингу, вміння аналізувати конкретні практичні матеріали, виявляти проблеми, використовувати наукові положення для їх розв’язання, розробляти заходи, формувати висновки та впроваджувати пропозиції.

Курсовий проект виконується в такій послідовності:

- вибір теми;
- вивчення літературних джерел;
- складання плану;
- написання теоретичної частини на основі ознайомлення з теоретичними джерелами, спеціальною літературою, законодавчими та нормативними актами;
- збір, обробка та аналіз фактичного матеріалу, розрахунків проектних показників;
- висновки та пропозиції з даної проблеми.

Вибір теми проекту визначається вимогами програми курсу з врахуванням інтересів студентів, можливостей одержання практичного матеріалу та рекомендацій керівника проекту. В окремих випадках курсовий проект може виконуватися за замовленням підприємства.

Зміст курсового проекту – основа всієї роботи. Від його викладення, логічного взаємозв’язку теоретичної та практичної частин залежить якість виконання проекту.

Кожен розділ, в залежності від обсягу матеріалу, що викладається, може складатися з декількох частин (як правило, 2-3 параграфи). Частини курсового проекту необхідно органічно пов’язати між собою: теоретичні та методичні положення мають бути відправними моментами для аналізу економічних явищ, а запропоновані заходи потрібно теоретично обґрунтувати і проаналізувати.

Курсовий проект повинен містити:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ – 1,5-2 с.;
- **розділ 1** (викладення теоретичних і методологічних питань теми) – до 15 с.;
- **розділ 2** (загальна характеристика об’єкта дослідження, аналіз його діяльності з погляду теми, що розглядається в роботі, розроблення та обґрунтування резервів і напрямків удосконалення діяльності об’єкта дослідження за поставленими питаннями) – до 25-30 с.;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 42 / 6</i>

- **висновки та пропозиції** – 2-3 с.;
- **список використаної літератури;**
- **додатки** (схеми, графіки, таблиці, первинні облікові документи - у разі необхідності).

На початку виконання проекту необхідно ознайомитись із змістом спеціальної літератури за обраною темою і скласти план в аспекті основних розділів і параграфів. План має бути узгоджений з викладачем. У подальшому список літератури доповнюють, а план роботи уточнюється та деталізується.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 7

ПЕРЕЛІК ТЕМ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ

1. Організація системи управління в організації , заходи по підвищенню її ефективності.
2. Поділ та кооперування управлінської праці на різних рівнях управління в організації, заходи по підвищенню їх ефективності.
3. Аналіз системи управління та організації праці працівників в апараті управління організації .
4. Формування кваліфікованого кадрового потенціалу на різних рівнях управління в організації, створення умов для ефективного функціонування.
5. Взаємозв'язок факторів внутрішнього середовища в організації, заходи по підвищенню їх впливу на ефективність діяльності.
6. Аналіз факторів внутрішнього середовища, підвищення їх впливу на ефективність діяльності.
7. Аналіз факторів прямої дії зовнішнього середовища, адаптування їх впливу на діяльність.
8. Аналіз факторів непрямой дії зовнішнього середовища, адаптування їх впливу на діяльність.
9. Аналіз взаємодії факторів прямої і непрямой дії зовнішнього середовища, адаптування їх впливу на діяльність.
10. Розробка системи взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення підвищення ефективності діяльності.
11. Аналіз діючої системи планування в організації , заходи по підвищенню її ефективності.
12. Аналіз взаємозв'язку оперативного, короткострокового, середньострокового та довгострокового планування в організації , заходи по забезпеченню підвищення його ефективності.
13. Аналіз взаємозв'язку тактичного і стратегічного планування в організації , заходи по забезпеченню підвищення його ефективності.
14. Планування реалізації стратегії в організації , заходи по забезпеченню підвищення його ефективності.
15. Бізнес-планування як складова стратегічного планування діяльності.
16. Розробка раціональної організаційної структурної схеми управління.
17. Процес делегування повноважень та відповідальності керівником інформаційного і технічного рівнів управління.
18. Аналіз діючої організаційної структурної схеми управління її адаптування до змін факторів зовнішнього середовища прямої дії.
19. Аналіз діючої організаційної структурної схеми управління її адаптування до змін факторів зовнішнього середовища непрямой дії.
20. Розробка раціональної організаційної структури, штатів і функцій апарату управління.
23. Підвищення ефективності системи контролю на підприємстві.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 8

21. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи контролю апарату управління.
22. Підвищення ефективності системи мотивації.
23. Вдосконалення системи мотивації для підвищення ефективності роботи апарату управління.
24. Розробка ефективної системи мотивації для керівників технічного, інформаційного та інституційного рівнів управління в організації.
25. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності діяльності.
26. Сучасні форми стимулювання праці, їх адаптування до системи мотивації.
27. Аналіз існуючої системи комунікацій апарату управління, заходи по підвищенню її ефективності.
- 28.32. Розробка комунікаційної системи для підвищення ефективності управління.
29. Аналіз схеми прийняття управлінських рішень в організації на різних рівнях управління, заходи по підвищенню її ефективності.
30. Розробка схеми прийняття раціональних управлінських рішень в організації.
31. Удосконалення механізму прийняття управлінських рішень.
32. Аналіз сучасних бізнес-комунікацій.
33. Аналіз трудового колективу як об'єкта управління, рекомендації щодо підвищення ефективності його функціонування.
34. Аналіз елементів формування трудового колективу організації, рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності.
35. Аналіз організації праці апарату управління організацією, рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності.
36. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим колективом організації, заходи по підвищенню ефективності його функціонування.
37. Особливості психологічного вивчення працівників організації, рекомендації щодо їх використання при підборі і розстановці персоналу.
38. Соціальні особливості виникнення організаційних конфліктів в організації, заходи по їх упередженню і ліквідації.
39. Стилі керівництва, їх формування та особливості застосування під час управління персоналом організації, рекомендації щодо підвищення їх ефективності.
40. Аналіз стилів керівництва, рекомендації щодо їх використання для забезпечення ефективності функціонування організації.
41. Заходи по підвищенню ефективності функціонування системи самоменеджменту для керівників інституційного та інформаційного рівня управління.
42. Заходи по підвищенню ефективності функціонування системи самоменеджменту для керівників технічного рівня управління організації.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 9

43. Організація робочих місць, інформаційне та документальне забезпечення діяльності керівників апарату управління організації, заходи щодо підвищення ефективності їх діяльності.
44. Зарубіжні моделі менеджменту та обґрунтування доцільності використання їх елементів у вітчизняній практиці.
45. Місце і роль делегування повноважень в діяльності керівника та напрямки підвищення його ефективності.
46. Підвищення соціальної відповідальності та професійна етика у сучасному менеджменті.
47. Зміст та складові управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі.
48. Система управління персоналом організації й основні напрямки її удосконалення.
49. Вплив контролю на поведінку системи й основні напрямки підвищення його ефективності.
50. Місце і роль делегування повноважень в діяльності керівника та напрямки підвищення його ефективності.
51. Управління персоналом і функції кадрових служб в організаціях.
52. Попередження та вирішення конфліктів як інструмент запобігання економічних, соціальних і психологічних втрат в межах організаціях.
53. Форми влади та її застосування у сучасних підприємствах.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 10

ПРИКЛАД ПЛАНУ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ
ТЕМА: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1.1. Управлінські рішення, класифікація та види. Моделі прийняття управлінських рішень

1.2. Дослідження механізму прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Загальна характеристика підприємства.

2.2. Аналіз ефективності менеджменту підприємства.

2.3. Процес прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління на підприємстві

2.4. Шляхи удосконалення діяльності підприємства щодо ефективності менеджменту та прийняття управлінських рішень

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 11

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ РОЗДІЛІВ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ

У Вступі (2-3 стор.) розкриваються актуальність та практичне значення обраної теми, мета і основні завдання, предмет і об'єкт дослідження, визначаються джерела інформації.

У розділі Теоретична частина висвітлюються основні аспекти проблеми, що досліджується в курсовій роботі, різні погляди науковців, визначають, які із них найбільш прийнятні і чому. Обсяг теоретичної частини не повинен перевищувати 25% загального обсягу КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.

У розділі „Аналіз стану проблеми за темою КУРСОВОГО ПРОЕКТУ” висвітлюється техніко-економічна характеристика організації (підприємства), де вказуються основні напрями діяльності та показники роботи організації (підприємства), форма власності, постачальники сировини і матеріалів, споживачі продукції (послуг), конкуренти, досягнення організації (підприємства), вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність організації (підприємства). Аналізується стан елементів системи управління організації (підприємства), що досліджується з погляду теоретичного вивчення проблеми. Попередньо визначаються шляхи вдосконалення елементів системи управління організації (підприємства). пропонуються заходи (як мінімум два) для підвищення ефективності елементів системи управління організації (конкретного підприємства), обґрунтовується необхідність їх впровадження. Якщо це доступно за темою, подаються необхідні розрахунки. Обсяг другого розділу, аналітичного, має становити 65-70% від загального обсягу КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.

Структура 2 розділу:

1. *Загальна характеристика підприємства.*
2. *Характеристика методів менеджменту, які застосовуються на підприємстві (економічні, соціально-психологічні, адміністративні).*
3. *Аналіз функцій менеджменту досліджуваного підприємства*
 - функція планування: визначення місії, цілей діяльності підприємства, побудова «дерева цілей»;
 - функція організації: 1). Побудова організаційної структури та структури управління (на основі штатного розпису), визначення її типу. 2). Розрахунок показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства.
 - функція мотивації: види та форми мотивації, що застосовуються на підприємстві, аналіз ефективності управління персоналом (структура персоналу, рівень кваліфікації персоналу, продуктивність праці, плинність кадрів, трудомісткість продукції, фондоозброєність, рівень виробничого травматизму). Організаційна культура підприємства.
 - функція контролю: види контролю, що застосовуються на підприємстві. Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності (за складовими потенціалу підприємства), ефективності менеджменту на

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 12

підприємстві (економічна, соціальна, організаційна ефективність менеджменту).

4. Основні проблеми менеджменту досліджуваного підприємства та шляхи їх вирішення. Побудова матриці SWOT-аналізу підприємства.

У розділі “Висновки” (2-3 стор.) робляться загальні висновки досягнення мети та реалізації поставлених завдань, щодо практичного використання матеріалу КУРСОВОГО ПРОЕКТУ в майбутній діяльності управлінця.

Список використаної літератури розміщують у кінці роботи в алфавітному порядку в такій послідовності: • закони, нормативні акти та положення державного значення; • літературні та наукові джерела; • матеріали періодичних видань. У літературних і наукових джерелах вказують: прізвище, ініціали автора, повну назву книги, місце видання, видавництво, рік видання, кількість сторінок. Для статей, що опубліковані в періодичній пресі, зазначають: прізвище, ініціали автора, назву статті, назву журналу чи газети, рік видання, номер журналу чи дату виходу газети. До списку вносяться лише ті джерела на які є посилання у тексті роботи. Список має складатись з 20-25 назв.

Додатки включають матеріали (таблиці допоміжних цифрових даних, ілюстрації, схеми допоміжного характеру тощо). Кожний додаток починають з нової сторінки, у правому верхньому куті пишуть слово "Додаток". Додаток повинен мати тематичний заголовок. Якщо в курсовій роботі міститься кілька додатків, їх послідовно нумерують арабськими буквами (наприклад: "Додаток А"). Сторінки в додатках нумерують у межах одного додатка. Посилання на додатки в текстовій частині роботи є обов'язковим. У кінці КУРСОВОГО ПРОЕКТУ після списку використаної літератури ставиться підпис студента і дата виконання.

ВИМОГИ ДО ТЕХНІЧНОГО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ

Студент повинен розуміти, що оформлена курсова робота у відповідності до вимог національних стандартів характеризує його якість підготовки як майбутнього керівника відповідного рівня управління. У роботі не повинно бути граматичних та стилістичних помилок, зміст повинен мати логічну послідовність і системність викладання. Необхідно дотримуватись правил цитування, оформлення зносок, списку використаної літератури та посилання на цей список по тексту КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.

Курсова робота повинна бути оформленою у відповідності до вимог Вищої атестаційної комісії України щодо оформлених наукових праць. Для ефективного використання часу при підготовці, написанні та захисту КУРСОВОГО ПРОЕКТУ і систематизації своїх дій студент повинен умовно виділити основні складові опрацювання. Курсова робота має бути написана (чи надрукована) чітко, розбірливо.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 13

Обсяг основного тексту КУРСОВОГО ПРОЕКТУ має становити не менше 30 сторінок. Зазначений обсяг друкується на комп'ютері з використанням шрифтів текстового редактора Word розміру 14 з полуторним міжрядковим інтервалом, на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210X297 мм) Текст КУРСОВОГО ПРОЕКТУ друкують, залишаючи поля таких розмірів: ліве – не менше 25 мм, праве – не менше 10 мм, верхнє - не менше 20мм, нижнє не менше 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким — чорного кольору середньої жирності. Щільність тексту КУРСОВОГО ПРОЕКТУ - всюди однакова. 12 Вписувати в текст КУРСОВОГО ПРОЕКТУ окремі іншомовні слова, формули, умовні знаки можна чорнилом, тушшю, пастою тільки чорного кольору, при цьому щільність вписаного тексту повинна бути наближеною до щільності основного тексту. Друкарські помилки, описки, графічні неточності, які виявилися під час написання КУРСОВОГО ПРОЕКТУ, можна виправляти підчищенням або зафарбуванням білою фарбою та нанесенням на тому ж місці або між рядками виправленого тексту (фрагменту малюнка) машинописним способом. Допускається наявність не більше двох виправлень на одній сторінці. Текст основної частини КУРСОВОГО ПРОЕКТУ поділяють на розділи, підрозділи, пункти та підпункти. Заголовки структурних частин КУРСОВОГО ПРОЕКТУ «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до набору. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу в розбивку в підбір до тексту. В кінці заголовка, надрукованого в підбір до тексту, ставиться крапка.

Відстань між заголовком (за винятком заголовка пункту) та текстом повинна дорівнювати 3-4 інтервалам. Кожну структурну частину КУРСОВОГО ПРОЕКТУ треба починати з нової сторінки. До загального обсягу КУРСОВОГО ПРОЕКТУ, визначеного порядком, не входять додатки, список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Але всі сторінки зазначені в курсовій роботі підлягають суцільній нумерації. Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, рисунків (малюнків), таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака №. Першою сторінкою КУРСОВОГО ПРОЕКТУ є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок КУРСОВОГО ПРОЕКТУ. На титульному аркуші номер сторінки не ставлять, на наступних номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці. Такі структурні частини КУРСОВОГО ПРОЕКТУ, як зміст, перелік умовних позначень, вступ, висновки, список використаних джерел не мають порядкового номера.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 14

Всі аркуші, на яких розміщені згадані структурні частини КУРСОВОГО ПРОЕКТУ, нумерують звичайним чином. Не нумерують лише їх заголовки, тобто не можна друкувати: «1. ВСТУП» або «Розділ 6. ВИСНОВКИ». Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу. Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: «2.3.» (третій 13 підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку наводять заголовок підрозділу. Ілюстрації (фотографії, креслення, схеми, графіки) і таблиці необхідно подавати в курсовій роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації і таблиці, розміщені на окремих сторінках КУРСОВОГО ПРОЕКТУ, включають до загальної нумерації сторінок. Таблицю, малюнок або креслення, розміри якого більше формату А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування у тексті або в додатках. Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених у додатках. Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Наприклад: Рис. 1.2 (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації, її назву та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією. Якщо в розділі КУРСОВОГО ПРОЕКТУ подано одну ілюстрацію, то її нумерують за загальними правилами.

Таблиці нумерують послідовно в межах розділу, за винятком таблиць, поданих у додатках. У правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу та порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: «Таблиця 1.2» (друга таблиця першого розділу). Якщо в розділі КУРСОВОГО ПРОЕКТУ одна таблиця, її нумерують за загальними правилами. При перенесенні частини таблиці на інший аркуш (сторінку) слово «Таблиця» і номер її вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова «Продовж, табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовж, табл. 1.2».

Формули в курсовій роботі (якщо їх більше однієї) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Нумери формул пишуть біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (3.1) (перша формула третього розділу). Примітки до тексту і таблиць, в яких наводять довідкові та пояснювальні дані, нумерують послідовно в межах однієї сторінки. Якщо приміток на одному аркуші кілька, то після слова «Примітки» ставлять двокрапку, наприклад: Примітки: 1... 2.... Якщо є одна примітка, то її не нумерують і після слова «Примітка» ставлять крапку.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 15

Список використаної літератури - елемент бібліографічного апарату, котрий містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується після висновків. Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованим твором або виписують з каталогів і бібліографічних покажчиків повністю без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв і т.ін. Джерела можна розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті (найбільш зручний для користування і рекомендований при написанні КУРСОВОГО ПРОЕКТУ), в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку. Відомості про джерела, включені до списку, необхідно давати відповідно до вимог міждержавних і державного стандартів з обов'язковим наведенням назв праць.

Додатки оформлюють як продовження КУРСОВОГО ПРОЕКТУ на наступних її сторінках або у вигляді окремої частини (книги), розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті КУРСОВОГО ПРОЕКТУ. Якщо додатки оформлюють на наступних сторінках КУРСОВОГО ПРОЕКТУ, кожний такий додаток повинен починатися з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно 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 Г, Є, І, ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад: додаток А, додаток Б. Один додаток позначається як додаток А. При оформленні додатків окремою частиною (книгою) на титульному аркуші під назвою КУРСОВОГО ПРОЕКТУ друкують великими літерами слово «ДОДАТКИ». Текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й 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; В.3.1 - перший підрозділ третього розділу додатка В. Ілюстрації, таблиці та формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рис. Д.1.2 - другий рисунок першого розділу додатка Д); формула (А. 1) - перша формула додатка А.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 16

3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ 2 РОЗДІЛУ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ

2.1. Загальна характеристика підприємства.

Примітка: підприємство та організація, фірма, компанія буде розглядатися в одному розумінні.

При написанні цього параграфу необхідно навести загальну характеристику об'єкта дослідження, висвітлити історію і перспективи його розвитку, розкрити формування маркетингової діяльності, структуру виробництва продукції, процесів збуту, матеріально-технічного забезпечення, порядку та змісту формування портфеля замовлень, господарських зв'язків з постачальниками та споживачами.

Для висвітлення функціональної моделі досліджуваного підприємства, студент має описати його бізнес-процеси. У будь-якій організації існують основні (виробництво продукції, проектування, маркетинг, збут), допоміжні (матеріально-технічне забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом, управління логістикою, юридичне забезпечення тощо) та бізнес-процеси управління (стратегічне планування, бюджетування, менеджмент якості тощо). Бізнес-процеси для більшої наочності доцільно представити у формі таблиці. Наприклад, для опису бізнес-процесів промислового підприємства, студент може використати форму запропоновану американським центром продуктивності й якості (табл. 1).

Таблиця 1

Основні бізнес-процеси та операції підприємства (приклад)

Бізнес-процес	Операція
1	2
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	1.1. Здійснення моніторингу змін на ринку
2. Розроблення стратегічного бачення і місії компанії	2.1. Здійснення моніторингу зовнішнього середовища 2.2. Визначення концепції бізнесу і стратегії організації 2.3. Розроблення організаційної інфраструктури і системи взаємовідносин між організаційними одиницями 2.4. Розроблення та ранжування цілей організації
3. Розроблення нових виробів чи послуг	3.1. Розроблення концепції нового виробу чи послуги 3.2. Розроблення, створення і оцінювання прототипів 3.3. Удосконалення існуючих виробів/послуг 3.4. Тестування ефективності нових і вдосконалених виробів/послуг
4. Продаж виробів та послуг	4.1. Позиціонування на сегментах ринку 4.2. Оброблення замовлень споживачів
5. Виробництво і забезпечення виробництва	5.1. Тип переробної підсистеми (стратегія процесу) 5.2. Основні етапи технологічного процесу 5.3. Просторова організація діяльності 5.4. Виробнича інфраструктура 5.5. Системи планування та управління

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 17

Продовження табл. 1

1	2
6. Виставлення рахунків і обслуговування споживачів	6.1. Виставлення рахунків 6.2. Здійснення післязбутового обслуговування 6.3. Реагування на запити споживачів
7. Управління людськими ресурсами	7.1. Розроблення стратегії в галузі персоналу 7.2. Деталізація стратегії до рівня функцій
	7.3. Здійснення відбору і влаштування персоналу 7.4. Навчання та розвиток персоналу 7.5. Управління продуктивністю праці, розроблення системи мотивації 7.6. Забезпечення належних умов праці
8. Управління інформаційними ресурсами	8.1. Планування, розроблення та розгортання системи інформаційної підтримки управління підприємством 8.2. Упровадження системної безпеки та контролю 8.3. Керівництво зберіганням та пошуком даних 8.4. Керівництво використанням машинного часу 8.5. Забезпечення системи розподіленого доступу і мережевих комунікацій 8.6. Оцінювання якості інформації

2.2. Аналіз ефективності менеджменту підприємства

Функція планування. Студентам необхідно визначити місію, цілі діяльності підприємства, побудувати «дерево цілей».

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Головними принципами формування місії є:

1. Стилість і декларативність формулювання (інколи одним реченням, гаслом).

2. В місії відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.

3. Зовнішня спрямованість на потенційного споживача.

Основні цільові групи, інтереси яких треба враховувати при визначенні місії:

- власник підприємства;
- співробітники підприємства;
- споживачі продукції;
- ділові партнери;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 18

– органи місцевого самоврядування, які взаємодіють з підприємством.

Зміст місії може включати параметри:

- опис товарів і послуг, які пропонуватиме підприємство;
- характеристика ринків – визначення основних споживачів, на яких розрахована продукція підприємства;
- основні цілі підприємства, подані через якісні характеристики: порівняння, зростання, згортання, стабілізації;
- декларативна характеристика технологій та інновацій: найпрогресивніші інноваційні технології, новітні досягнення науки;
- філософія підприємства – основні погляди і цінності, що визнаються всіма членами колективу і є основою мотивації дій;
- внутрішня концепція підприємства: конкурентоспроможність продукції і підприємства, свої сильні сторони;
- зовнішня концепція підприємства, її імідж: проголошення відповідальності перед споживачами, регіоном, суспільством.

Приклади формулювання місії:

Г.Форд місію своєї компанії сформулював так: «Ми постачаємо людям дешевий транспорт».

Місія фірми «Соні»: «Здійснюючи прогрес, служити всьому світу».

Інші приклади:

«Що добре для країни, то добре для фірми»

«Ми допомагаємо зрозуміти світ»

«Смакує по-домашньому («Верес»)»

Місія може формулюватися і ширше.

Місія Eastman Kodak

“Стати світовим лідером в хімічній і електронній галузі”.

Місія Apple Computer

“Пропонувати найкращі технології для персональних комп’ютерів і передавати їх як можна більшому числу людей”.

Місія Delta Airlines

“Ми хочемо стати вибраною всесвітньою авіалінією”.

Місія Ericsson

“Зрозуміти можливості і потреби споживачів і надати їм комунікаційні рішення краще, ніж у конкурентів”.

Місія PRG Itochu Finance LTD

“Розвиток через перевагу у сервісі”.

Цілі мають бути:

- Науково-обґрунтованими;
- Конкретними (цифри і факти);

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 19

- Реальними, досяжними (нереальні призводять до демотивації виконавців);
- Не суперечити законодавству;
- Зрозумілими виконавцям (однозначні для сприйняття, чіткі);
- Вимірюваними (можна оцінити виконання);
- Гнучкими (коригуються залежно від змін середовища);
- Адекватними зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- Сумісними, взаємо погодженими (не суперечать одна одній, з місії впливають довгострокові цілі, а з них - короткострокові);
- Коректними (сформульовані економічно грамотно, відповідають дійсності);
- Прийнятними (влаштовували і об'єктів, і суб'єктів впливу);
- Деталізованими по структурних підрозділах і функціональних службах підприємства.

Основні сфери, в яких підприємства встановлюють свої цілі:

- позиція на ринку;
- доходи підприємства;
- впровадження інновацій;
- робота з клієнтами;
- ефективний менеджмент;
- потреби та добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

Співвідношення цілей різних рівнів в ієрархії:

а) цілі вищого рівня мають ширший характер і більший часовий інтервал для досягнення;

б) цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей вищого рівня.

Таблиця 2

Приклади формулювання цілей діяльності на різних підприємствах

Невдале формулювання мети	Зауваження до формулювання мети	Більш вдале формулювання мети
Максимізувати прибуток	Не визначений «максимум» — це скільки? Не визначений термін, на який встановлюється мета	У 2014 році досягти прибутку в 1 млн. грн.
У 2004 році збільшити витрати на рекламу на 5 %	Реклама — це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів Не ясно, чи спроможне це збільшення у досягненні необхідних результатів	У 2014 році збільшити частку ринку, яку обслуговує підприємство, з 8% до 10% за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15%

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 20

Інтенсифікувати НДПКР і за рахунок цього — стати технологічним лідером галузі	Невизначеність в основних напрямках діяльності, бажання досягти багато чого у багатьох напрямках Галузь може мати велику кількість технологічних обмежень, на які слід звертати увагу в першу чергу	У 2014-2019 роках залишитися лідером у розробці нових технологій та продуктів, які б дозволяли покупцям електрообладнання економити електроенергію
---	---	--

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповані таким чином:

1) загальноекономічні цілі: рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) маркетингові цілі: загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) цілі виробництва: масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) фінансові цілі: мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) науково-технологічні цілі: технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «know-how» до умов виробництва тощо;

6) кадрові цілі: оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо;

7) організаційно-управлінські цілі: упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

„Дерево цілей” – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Вимоги до побудови «дерева цілей»:

- на кожному рівні сукупність цілей, підцілей, завдань повинна відповідати обсягам і вкладатися в строки виконання цілей вищого рівня;
- відсутність суперечностей між цілями, що знаходяться на різних рівнях „дерева цілей»;
- декомпозиція місії і мети на всіх рівнях повинна проводитись за одним методологічним підходом;
- цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.01/073.00.1/Б/ПП2.03-2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 21

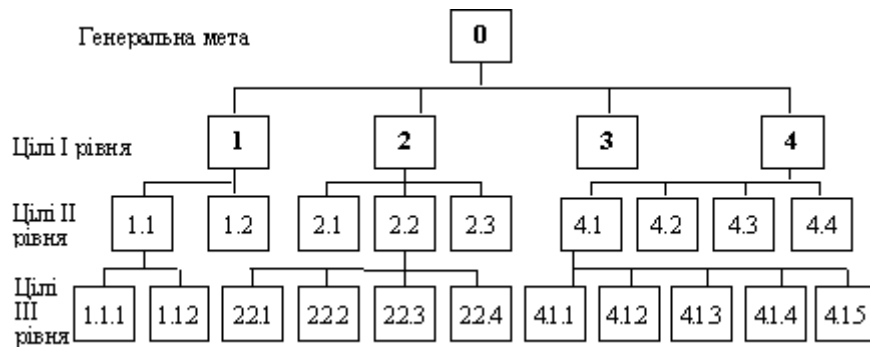


Рис. 1 «Дерево цілей», побудоване методом забезпечення необхідних умов

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

Горизонтальна координація забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Існують два методи побудови «дерева цілей»: метод «дезагрегації» та «метод забезпечення необхідних умов».

Таблиця 3

Вибір та оцінка забезпечуючих умов

Фактор	Забезпечуюча умова	Вага
Організація управління	Створити посаду маркетолога	1
	Зміцнити трудову дисципліну	2
Ціль: створення в 2014 році посади маркетолога, провести повномасштабний аналіз споживчого ринку.		
Організація виробництва	Розширити асортимент: садівний матеріал лісових порід; садівний матеріал декоративних порід: самшит, ялівець, туя та ін.	2
	Покращити якість продукції, а саме: довести до мінімуму дефекти сушіння деревини.	1
	Забезпечити повне завантаження наявних виробничих потужностей	3
	Розширити територію розсадників	4
Ціль: розширення асортименту та збільшення обсягів виготовленої продукції вищої якості.		
Маркетинг	Налагодження постійних комунікаційних зв'язків з покупцями в середині країни та за кордоном	3

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 22

	Створення дилерської мережі (представництв) по Україні в портових містах: Одеса, Севастополь	2
	Проведення рекламної кампанії в пресі : реклама в газеті Авізо по обласних центрах України; реклама в журналі „Бізнес Будівництво та Ремонт”(по Україні) реклама в журналі „ Будівельний журнал” Проведення маркетингових досліджень	1
Ціль: розширення існуючих ринків збуту продукції підприємства щорічно на 1-2 % та захоплення нових ринків до 2016 року.		
Фінансове управління	Отримання державної допомоги на охорону та лісогосподарських робіт	
	Зменшення дебіторської заборгованості	1
	Контроль над показниками платоспроможності та ліквідності	2
Ціль: на протязі 2014-2016 рр. Проводити посилений контроль над рівнем кредиторської й дебіторської заборгованості та зменшення останньої. Стабілізувати фінансове становище підприємства, вивести на прибутковий рівень.		

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Функція організація

1). Побудова організаційної структури та структури управління (на основі штатного розпису), визначення її типу.

Організаційна структура управління – це сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. Вона безпосередньо пов'язана з виробничою структурою підприємства. Принцип формування структури управління – організація та закріплення тих або інших функцій управління за підрозділами (службами) апарату управління. Студентам необхідно побудувати організаційну структуру підприємства на основі штатного розпису.

Штатний розпис – документ, що визначає склад працівників певного закладу, установи із зазначенням їхніх посадових окладів.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 23

Приклад

Додаток до
Наказу № ___ від «__» _____ р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Штат у кількості 14 одиниць
з місячним фондом заробітної плати
10 880 (Десять тисяч вісімсот
вісімдесят) грн. **00** коп.

Директор

_____ І.І.Іванов

**Штатний розпис
Товариства з обмеженою відповідальністю „Сонечко”**

Вводиться з «__» _____ року

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код за Класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Надбавки (доплати), грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Адміністрація	Директор	1312	1	2100,00	100,00	2400,00
		Головний адміністратор	1227	1	500,00		500,00
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	750,00	50,00	800,00
		Бухгалтер	3433	1	600,00		600,00
		Бухгалтер	3433	1	550,00		550,00
		Бухгалтер	3433	0,5	550,00		550,00
3	Відділ кадрів	Начальник	1232	1	650,000		700,00
4	Відділ збуту	Начальник	1229.7	1	750,00	50,00	820,00
		Менеджер з поставок	1475.4	1	600,00		600,00
		Менеджер із збуту	1475.4	1	620,00		620,00
		Менеджер із збуту	1475.4	0,5	500,00		500,00
		Експедитор	3422	2	600,00		1200,00
		Експедитор	3422	1	580,00		580,00
5	Господарський відділ	Прибиральник службових приміщень	9132	1	460,00		460,00

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 24

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код за Класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Надбавки (доплати), грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
	Разом			14	8810,00	200,00	10880,00

Начальник відділу кадрів _____ **В.С.Шапка**

ПОГОДЖЕНО:

Головний бухгалтер _____ **М.П.Шумко**

Голова профспілкової організації _____ **М.І.Анетов**

При побудові організаційної структури та структури управління студентам потрібно врахувати наступне: організаційна структура – зображуємо відділи, структурні підрозділи підприємства та взаємозв'язки; структура управління: управлінські посади та їх підпорядкування. Дані необхідно визначити тип організаційної структури. Типи організаційних структур управління:

1. Лінійна – це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі (рис. 2).



Рис. 2. Лінійна організаційна структура управління

2. Функціональна – структура, яка передбачає наявність штабів, але їх персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень (рис. 3).

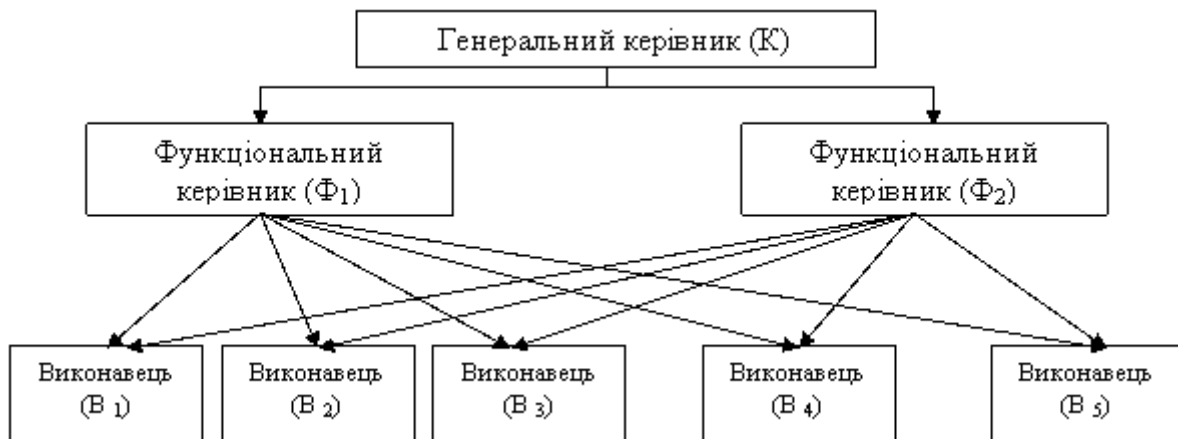


Рис. 3. Функціональна організаційна структура управління

3. Лінійно-функціональна – структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі (рис. 4).

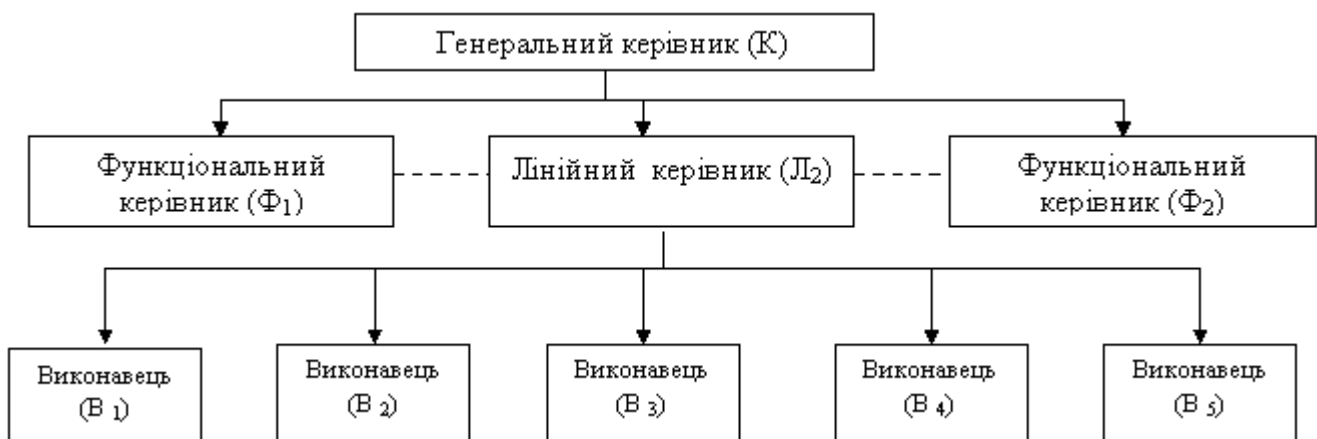


Рис. 4. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

4. Дивізійна – це структура управління, яка будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування (рис. 5).

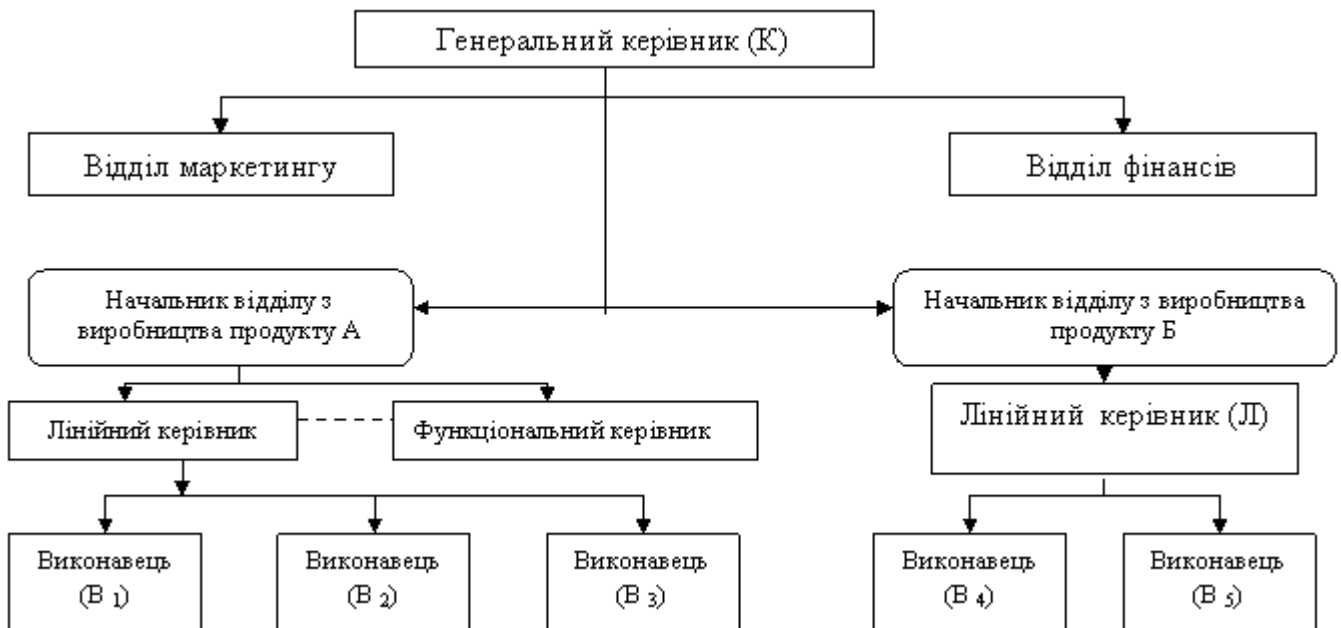


Рис. 5. Дивізіональна організаційна структура управління

5. Матрична – це структура, яка передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг).

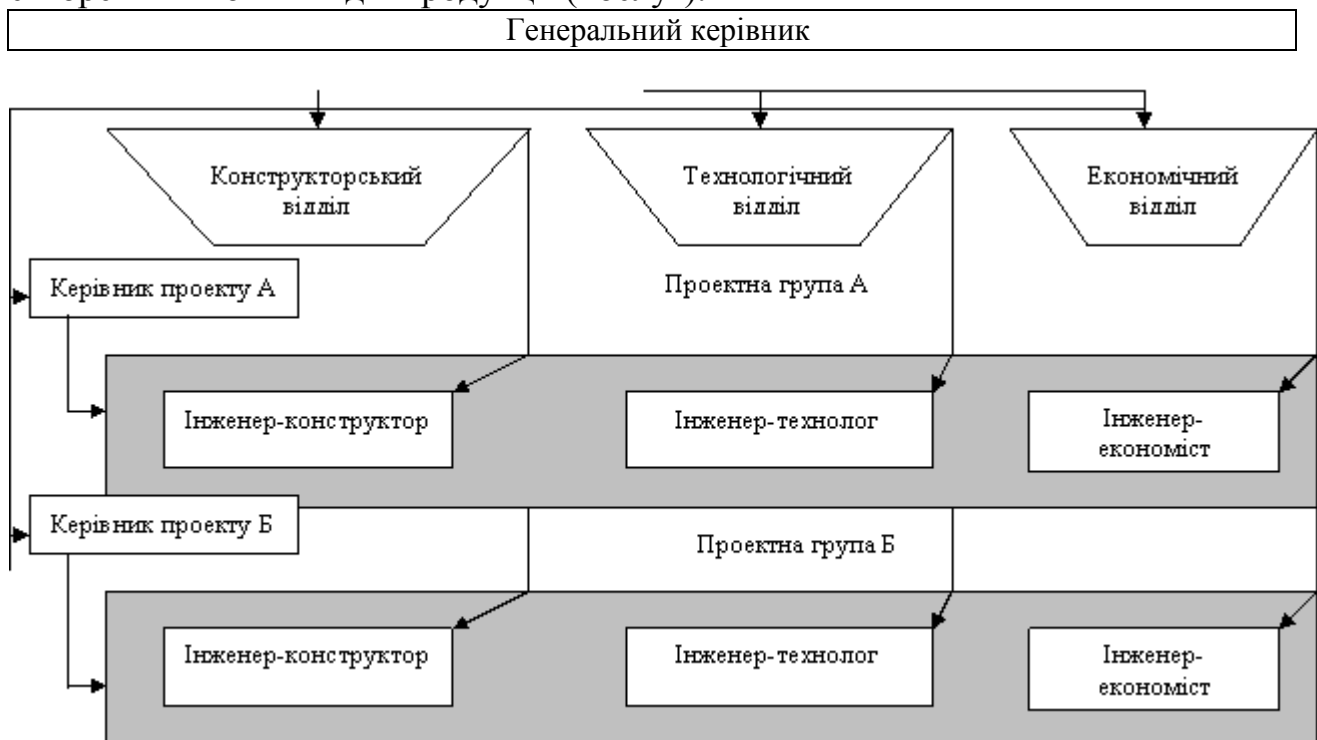


Рис. 6. Матрична організаційна структура управління

2). Оцінка ефективності організаційної структури управління.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 27

Основними об'єктами аналізу діючої структури управління є ієрархічні і функціональні елементи організаційної структури.

При аналізі ієрархії управління вивчається склад і кількість ступенів в апараті управління, розподіл повноважень між рівнями управління, з'ясовується рівень кваліфікації працівників, відповідність її посади, зв'язок відповідальності і повноважень, якість інформаційного забезпечення кожного рівня управління. Аналіз ієрархії структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців.

Аналіз функціональної структури управління спрямований на визначення розподілу функціональних обов'язків в апараті управління і виявлення специфіки робіт у кожному підрозділі.

Для аналізу функціональної структури управління використовується матриця розподілу функцій в апараті управління (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця розподілу функцій в апараті управління

Відділи	Функції управління				
Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Координація	
Комерційний відділ					
Відділ кадрів					
Бухгалтерія					
Відділ маркетингу					
Відділ АСУ					
....					

Матриця розподілу функцій будується на основі проведення спостережень у функціональних підрозділах, а також на основі вивчення посадових інструкцій, положень про функціональні підрозділи і наказів про розподіл функціональних обов'язків.

У процесі аналізу функціональної структури здійснюється: оцінка повноти охоплення функцій управління всіма підрозділами підприємства; оцінка оперативності організаційної структури управління; оцінка надійності організаційної структури управління.

Для оцінки ієрархічної та функціональної структури управління можна використовувати ряд показників, що характеризують ефективність організаційної структури управління підприємством (табл. 5).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 28

Таблиця 5

Показники ефективності організаційної структури управління

Показник	Формула розрахунку
1	2
<i>Показники, що використовуються для аналізу ієрархічної структури</i>	
1. Рівень керованості	$K_n = U_n / U_f$, де U_n – норма керованості, U_f – фактична кількість підлеглих у керівника
2. Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - P_f / P_{ос}$, $K_{рс} = 1 - A_f / A_{мс}$, де P_f , $P_{ос}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; A_f , $A_{мс}$ – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
3. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{фк}$, де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників, $A_{фк}$ – кількість працівників функціональних служб

За результатами аналізу діючої організаційної структури управління виявляються напрямки її удосконалення.

Функція мотивації. При аналізі функції мотивації на підприємстві необхідно описати види та форми мотивації, що застосовуються; провести аналіз ефективності управління персоналом (структура персоналу, рівень кваліфікації персоналу, продуктивність праці, плинність кадрів, трудомісткість продукції, фондоозброєність).

Основні показники ефективності управління персоналом необхідно представити у вигляді таблиць.

Таблиця 6

Структура трудових ресурсів підприємства за категоріями персоналу

Категорії персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 до 2019 рр	
	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	%	Пунктів структ.
Чисельність штатних працівників, у т.ч.:	60	100,00	65	100,00	66	100,00	110	X
Керівники	35	58,3	40	61,5	41	62,1	117,2	3,8
Спеціалісти та службовці	19	31,7	19	29,2	19	28,8	100	-2,9
Робітники, із них:	6	10	6	9,2	6	9,1	100	-0,9
основні робітники	5	8,3	5	7,7	5	7,6	100	-0,7
допоміжні робітники	1	1,7	1	1,5	1	1,5	100	-0,2

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 29

Таблиця 7

Розподіл працівників підприємства за віковими групами

Вік	Роки						Відхилення 2021р до 2019 .	
	2019		2020		2021		%	Пунктів структури
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %		
15-29	13	21,6	15	23,1	15	22,7	115,4	1,1
30-49	37	61,7	39	60,0	40	60,6	108,1	-1,1
50-54	6	10,0	8	12,3	8	12,2	133,3	2,2
55-59	4	6,7	3	4,6	3	4,5	75,0	-2,2

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Таблиця 8

Статеві структура працівників підприємства

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2021 р до 2019р.	
	2019		2020		2021		%	Пунктів структури
	Кіл- ть осіб	Питома вага, %	Кіл- ть осіб	Питома вага, %	Кіл- ть осіб	Питома вага, %		
Факт.кіл-сть працівників, з них:	60	100,00	65	100,00	66	100,00	110,0	X
– чоловіки	48	80,0	52	80,0	53	80,3	110,4	0,3
– жінки	12	20,0	13	20,0	13	19,7	108,3	-0,3

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Таблиця 9

Розподіл працівників підприємства за освітнім рівнем

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2021 р до 2019 р.	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		%	Пунктів структури
	Кіл- ть осіб	Питома вага, %	Кіл- ть осіб	Питома вага, %	Кіл- ть осіб	Питома вага, %		
Факт.кільк. працівників, з них мають:	60	100,00	65	100,00	66	100,00	110,0	X
– вищу освіту;	54	90,0	59	90,8	60	90,9	111,1	0,9
– середню спеціальну;	1	1,7	2	3,1	2	3,0	200,0	1,3
– середню	5	8,3	4	6,1	4	6,1	80,0	-2,2

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 30

Таблиця 10

Рух персоналу у ДП «Житомирський військовий лісгосп»

№	Показник	Роки			Відхилення
		2019	2020	2021	2021р. до 2019 р., % (+/-)
1	2	3	4	5	6
1	Фактична чисельність працівників, осіб	60	65	66	110,0

Продовження табл. 10

1	2	3	4	5	6
2	Прийнято працівників, осіб	3	6	1	33,3
3	Вибуло працівників, осіб	1	1	-	-
3а	у тому числі за власним бажанням	1	1	-	-
4	Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	0,01	0,01	-	-0,01
5	Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	0,05	0,09	0,02	-0,03
6	Коефіцієнт плинності	0,01	0,01	0	-0,01

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Таблиця 11

Продуктивність праці та оплата праці на підприємстві

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення	
		2019	2020	2021	2021 до 2019 рр	
					+/-	%
Фактичні обсяги виробництва продукції	тис.грн.	4886,3	7353,5	4579,0	-307,3	-6,7
Середньооблікова чис. працюючих	чол.	134	112	91	-43	-32,0
Фонд оплати праці	тис.грн.	2220,0	2794,0	2552,0	+332,0	+15
Продуктивність праці	тис. грн./чол	36,5	65,7	50,3	13,8	38,0
Продукція на 1 грн. оплати праці	грн.	2,2	2,6	1,8	-0,4	-18,0
Середня заробітна плата	грн.	1369,0	1986,0	2255,0	+886,0	+65

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Функція контролю: види контролю, що застосовуються на підприємстві. Аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності (за складовими потенціалу підприємства), ефективності менеджменту на підприємстві.

Результати оцінки фінансово-господарської діяльності студенти мають представити у вигляді таблиці та провести ґрунтовний аналіз розрахованих показників, зробити відповідні висновки.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 31

Таблиця 12

Індикатори розвитку підприємства

№з/п	Індикатор	Роки		
		2021	2013	2014
1	2	3	4	5
<i>МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ (ВИРОБНИЧИЙ ТА МАЙНОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ)</i>				
1.	Фондоозброєність	83,11	105,25	162,5
2.	Матеріаломісткість	0,7	0,68	0,68
3.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,354	0,347	0,367
4.	Фондовіддача	3,2	3,3	3,3
5.	Матеріаловіддача	1,42	1,47	1,48
6.	Рентабельність основних засобів	22,7	19,2	20,5
7.	Рентабельність оборотних засобів	33,5	31,3	32,5
8.	Рентабельність власного капіталу	20,6	18,2	19,5
<i>РОЗВИТОК І НАВЧАННЯ (ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ)</i>				
1.	Озброєність працівників нематеріальними активами, тис.грн./люд.	0,567	0,488	0,398
2.	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0,014	0,008	0,005
3.	Індекс підвищення кваліфікації	0,09	0,19	0,13
4.	Продуктивність праці	10,4	10,1	10,1
5.	Чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого, грн./люд.	203,09	264,12	398,32
<i>Фінанси (фінансовий потенціал)</i>				
1.	Рентабельність підприємства, %	7,2	5,9	6,7
2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	3,24	1,91	1,89
3.	Коефіцієнт автономії	0,73	0,64	0,64
4.	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,226535	0,333801	0,33881
<i>Клієнти (маркетинговий потенціал)</i>				
1.	Частка підприємства на ринку, %	8	9,7	10
2.	Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції	0,09	0,114	0,128
<i>Бізнес-процеси (організаційно-управлінський потенціал)</i>				
1.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,38	3,69	3,71
2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,34	11,05	11,07
3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,82	5,51	4,25
4.	Коефіцієнт оборотності активів	1,93	1,84	1,82
5.	Коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції	0,043	0,048	0,045
6.	Коефіцієнт інвестування	1,27	1,18	1,25

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09-05.01/073.00.1/Б/ПП2.03-2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 32

Основні проблеми менеджменту досліджуваного підприємства та шляхи їх вирішення. Побудова матриці SWOT-аналізу підприємства. Визначити основні проблеми менеджменту, побудувати матрицю SWOT.

Розрахувати показники ефективності управління (табл. 13).

Таблиця 13

Система показників оцінки ефективності організаційного механізму управління

Показник	Методика розрахунку
1	2
Ефективність діяльності управлінського персоналу	$Кеф.м.у1 = Пч / Чуп$, де $Пч$ – прибуток від звичайної діяльності
Коефіцієнт рентабельності управління	$Кеф.м.у2 = Пч / Вуп$, де $Вуп$ – адміністративні витрати
Продуктивність праці управлінського персоналу	$Кеф.м.у3 = V / Чуп$, де V – обсяги виробництва продукції
Коефіцієнт ефективності витрат на управління	$Кеф.м.у4 = 1 - (Вуп / B)$, де B – загальні витрати
Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління	$Кеф.м.у5 = 1 - (Зуп / B)$, де $Зуп$ – витрати на оплату праці апарату управління
Коефіцієнт раціональності структури управління	$Кстр.у1 = Чуп.ф. / Чуп.н.$ де $Чуп.ф.$ – фактична чисельність управлінців; $Чуп.н.$ – нормативна чисельність управлінців

Продовження табл. 13

1	2
Коефіцієнт децентралізації ОСУП	$Кстр.у3 = Чуп.І / Чуп.2$ де $Чуп.І$ – чисельність управлінців первинних ланок; $Чуп.ІІ$ – чисельність управлінців вищої ланки
Коефіцієнт контролю	$Кстр.у4 = Чи. / Чуп.і.$ де $Чи$ – кількість працівників, що працюють в організаційній структурі чи її підрозділі

Методика побудови матриці SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Крок 1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Перший крок SWOT-аналізу – оцінка сил підприємства. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони й недоліки підприємства.

Для того щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства, вам необхідно:

1. Скласти перелік параметрів, за яким буде оцінюватися підприємство;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 33

2. По кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабою;

3. З усього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх в матрицю SWOT-аналізу (табл. 14).

	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<u>Сильні сторони</u>	ПОЛЕ «СІМ»	ПОЛЕ «СІУ»
1.		
2.		
3.		
<u>Слабкі сторони</u>	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»
1.		
2.		
3.		

Рис. 6. Матриця SWOT

Проілюструємо цю методику прикладом.

Для оцінки підприємства можна скористатися наступним списком параметрів:

1. Організація (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства і т.п.)

2. Виробництво (можуть оцінюватися виробничі потужності, якість і ступінь зносу устаткування, якість товару, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів постачання сировини й матеріалів і т.п.)

3. Фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість вашого підприємства, прибутковість вашого бізнесу і т.п.)

4. Інновації (тут може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), строки окупності засобів, вкладених у розробку новинок і т.п.)

5. Маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів / послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність застосовуваної моделі збуту, асортименти пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 34

Далі слід заповнити таблицю 14. Робиться це в такий спосіб: у перший стовпчик записується параметр оцінки, а в другій і третій – ті сильні і слабкі сторони підприємства, які існують в цій галузі. У таблиці 1 наведено кілька прикладів сильних і слабких сторін за параметрами «Організація» і «Виробництво».

Таблиця 14

Визначення сильних і слабких сторін вашого підприємства

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Високий рівень кваліфікації керівних працівників підприємства	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства
2. Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • Висока якість товарів, що випускаються • Перевірений і надійний постачальник комплектуючих 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий ступінь зносу устаткування - до 80% за окремими групами • Собівартість продукції на 10% вище, ніж в основних конкурентів
3. і т.д.		

Після цього з усього списку сильних і слабких сторін підприємства необхідно вибрати найбільш важливі (найсильніші та слабкі сторони) і записати їх у відповідні клітинки матриці SWOT-аналізу. Оптимально, якщо ви зможете обмежитися 5-10 сильними і такою ж кількістю слабких сторін, щоб не зазнавати труднощів при подальшому аналізі.

Для стратегічної перспективи компанії особливо значимі сильні сторони, так як вони є наріжними каменями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. У той же час гарна стратегія вимагає втручання в слабкі сторони. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що потрібно зробити. Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг компанії. Це важливо для формування стратегії, так як:

- Унікальні можливості дають фірмі шанс використовувати ринкові сприятливі обставини,
- Створюють конкурентні переваги на ринку,
- Потенційно можуть бути наріжними каменями стратегії.

Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз

Другий крок SWOT-аналізу – це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашого підприємства і зрозуміти, які у вас є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися). Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства:

1. Складається перелік параметрів, за яким буде оцінюватися ринкова ситуація;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 35

2. По кожному параметру визначається, що є можливістю, а що – загрозою для підприємства;

3. З усього переліку вибираються найбільш важливі можливості та загрози і заносяться в матрицю SWOT-аналізу.

Розглянемо приклад.

За основу при оцінці ринкових можливостей і загроз можна взяти наступний список параметрів:

1. **Фактори попиту** (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію підприємства і т.п.)

2. **Фактори конкуренції** (варто враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку і т.п.)

3. **Фактори збуту** (необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умовам постачання матеріалів і комплектуючих і т.п.)

4. **Економічні чинники** (враховується курс рубля (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави і т.п.)

5. **Політичні та правові чинники** (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади й т.п.)

6. **Науково-технічні фактори** (звичайно приймається до уваги рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки і т.п.)

7. **Соціально-демографічні фактори** (варто врахувати чисельність і половозрастну структуру населення регіону, в якому працює підприємство, рівень народжуваності та смертності, рівень зайнятості населення і т.п.)

8. **Соціально-культурні фактори** (звичайно враховуються традиції й система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей і т.п.)

9. **Природні і екологічні фактори** (береться до уваги кліматична зона, в якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища і т.п.)

10. І, нарешті, **міжнародні чинники** (серед них враховується рівень стабільності в світі, наявність локальних конфліктів і т.п.)

Далі, як і в першому випадку, заповнюється таблиця (таблиця 15): у перший стовпчик записується параметр оцінки, а в другій і третій – існуючі можливості та загрози, пов'язані з цим параметром. У таблиці наводяться приклади, які допомагають розібратися зі складанням списку можливостей і загроз вашого підприємства.

Таблиця 15

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 36

Визначення ринкових можливостей і загроз

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Підвищилися бар'єри входу на ринок: з цього року необхідно отримувати ліцензію на заняття даним видом діяльності	Цього року очікується вихід на ринок великої іноземної компанії-конкурента
2. Збут	На ринку з'явилася нова роздрібна мережа, яка в даний момент вибирає постачальників	З цього року наш найбільший оптовий покупець визначає постачальників за результатами тендеру
3. і т.д.		

Після заповнення таблиці 15, як і в першому випадку, необхідно вибрати зі всього списку можливостей і загроз найбільш важливі. Для цього кожен можливість (або загрозу) потрібно оцінити за двома параметрами, поставивши два питання: «Наскільки висока ймовірність того, що це трапиться?» І «Наскільки це може вплинути на підприємство?». Вибираються ті події, які відбудуться з великою часткою ймовірності і нададуть помітний вплив на бізнес. Ці 5-10 можливостей і приблизно стільки ж загроз заносяться у відповідні клітинки матриці SWOT-аналізу.

Крок 3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями й загрозами ринку

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями й загрозами дозволяє вам відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу:

1. Як можна скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства?
2. Які слабкі сторони підприємства можуть у цьому завадити?
3. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
4. Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, слід найбільше побоюватися?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 37

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент.- Київ : Альтера КНТ. – 2007. – 513 с.
2. Курс МВА по менеджменту. Под редакцией Аллена Р. Коэна 2004 , Альпина Бизнес Букс , 512с.
3. Осовська Г. В. Основи менеджменту. – К.: Кондор. – 2006. – 664с.
4. Осовська Г. В., Копитова І. В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2005. – 581с.
5. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2009. – 581 с.
6. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент :Підручник –К.: Академвидав, 2007.- 471 с.
7. Стратегический менеджмент. Краткий курс Шифрин М. Б. 2005 , Питер , 240с.

Додаткова література

1. Андрушків Б.М., Кузмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ. – 2001. – 293 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. – М.: ГАРДАРИКА, 2004.-414 с.
3. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент. – К.: Знання-Прес, 2002.
4. Герчикова І.Н. Менеджмент. – М.: Юніти, 2001.
5. Гридчина М.В. Финансовый менеджмент. – К.: МАУП, 2002.
6. Довгань Л.Е. Праця керівника, або практичний менеджмент. – К., 2002.
7. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: Новаторство і підприємництво: Пер. з англ.— К.: Україна, 1994.— 319 с.
8. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. – М.: Вільямс, 2000.
9. Дубчак В.І., Мартинюк О.В. Митна справа. – К., 2002.
10. Економика підприємства. / Под.ред. проф. Горфинкеля В.Я. – М.: Инфра, 2002.
11. Євтушевський В.А. Корпоративне управління. – Підручник. – К.: Знання, 2006. – 406с.
12. Жмалев В.Г., Шимановська ЛМ. Основи менеджменту і управлінської діяльності.— К.: Україна, 2000.— 454 с.
13. Завадський Й. С. Менеджмент: том 1, - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу., 2002. – 500 с.
14. ИльиИванова І.В. Менеджер – професійний керівник. – К.: КНЕУ, 2001.
15. Кедисов А.И. История учений менеджмента. – К.: Вира-Р, 2000.
16. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту. – К.: КОНДОР. – 2005. – 481С

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 38

17. Кобушкин Н.И. Менеджер готиниц и ресторанов. – Минск, 2002.
18. Козарцев В.В. Виробничий менеджмент. – К.: КНЕУ, 2002.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу. – К.: КНЕУ, 2002.
20. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: „Академ-видавн.”, 2003. – 416 с.
21. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента. – К.: МАУП, 2002.
22. Луць В.В. Контракти у підприємницькі діяльності. – К.: ЮРІНКОН, 2000.
23. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
24. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы. книга для предпринимателя.— К.: МП "Леся", 2003.— 367 с.
25. Мельник А.Ф., Оболонський О.Ю., Васина А.Ю., Гордиенко Л.Ю. Державне управління. – К.: Знання-Прес, 2003.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. — Основи менеджменту: пер. з англ. — М.: “Справа ЛТД”, 1994 — 702 с.
27. Мошек Г.С. Менеджмент підприємства. – К.: КНЕУ, 2002.
28. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. – К.: Знання, 2002.
29. Наука управляти: з історії менеджменту. /Упоряд. І.О.Слепов: Пер. з рос – К.: Либідь, 2002.— 304 с.
30. Немцов В.Д. Менеджмент організацій. – К.: КНЕУ, 2002
31. Палеха Ю.К. Управлінське документування. – К.: КНЕУ, 2002.
32. Радченко В.В. Міжнародний менеджмент. – К.: МАУП, 2001.
33. Рудінська О.В., Яромич С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. – К.: Ельга, 2002.
34. Сазонець І.Л. Корпоративне управління: світовий досвід та механізми залучення інвестицій: навч.посіб. для вузів / І.Л. Сазонець. – К.: Центр учбової л-ри, 2008. – 303с.
35. Слинков В.Н. Діловиробництво і менеджмент. – К.: Алерта, 2002.
36. Стенюков М.В. Документы. Делопроизводство. – М.: Инфра, 2002.
37. Стефан П. Робинс. Основи менеджменту. Пер. с англ. – К.: Основи, 2002.
38. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. – К.: КНЕУ, 2002.
39. Тимошенко І.І., Соснін А.С. Менеджер організації. К.: КНЕУ, 2002.
40. Уткин Э.А. Курс менеджмента. – М.: Зерцало, 2000.
41. Шегда А. В. Менеджмент. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
42. E.C. Eyre. Mastering Basic Management. MacMillian press, UK. 1993
43. McGowen До. SADT (Structure Analysis and Design Technique), USA, 1992

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 39

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
СТРУКТУРА КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.....	5
ПЕРЕЛІК ТЕМ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.....	7
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ РОЗДІЛІВ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.....	10
ВИМОГИ ДО ТЕХНІЧНОГО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.....	11
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ 2 РОЗДІЛУ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.....	15
ПРИКЛАД ПЛАНУ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ.....	36
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	37



Рис. Структура управління ДП «Житомирський військовий лісгосп» (приклад)
Джерело: за даними підприємства

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 41



Рис. Організаційна структура ДП «Житомирський військовий лісгосп» (приклад)
Джерело: за даними підприємства

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.01/073.00.1/Б/ПП2.03- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 42 / 42

Приклад титульної сторінки

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

КУРСОВИЙ ПРОЕКТ

з дисципліни «Менеджмент та адміністрування бізнесу» на тему:
**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МЕБЛІ»**
(галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальність
073 «Менеджмент»)

Студента (ки) ОС «бакалавр»,
групи ЗМО-20-1с
спеціальності 073 «Менеджмент»

Козачок О.П.

(прізвище та ініціали)-

Керівник

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

Національна шкала

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Житомир, 2022