

**Міністерство освіти і науки
ДВНЗ «ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА»**

Кафедра управління та бізнес адміністрування

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
щодо написання курсової роботи
з дисципліни «Консультаційний проєкт з бізнес-адміністрування»
для студентів ОР «магістр»
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»**

Методичні вказівки щодо написання курсової роботи з дисципліни «Консультаційний проект з бізнес-адміністрування» для студентів ОР «магістр» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми «Бізнес-адміністрування». – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника, 2019. – 21 с.

Колектив авторів:

Якубів В.М. – доктор економічних наук, професор

Жук О.І. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування

П'ятничук І.Д. – кандидат економічних наук, доцент

Горогоцька Н.І. – кандидат економічних наук, асистент

Григорук І.І. – викладач

Попадинець І.Р. - кандидат економічних наук, доцент

Рецензенти:

Пилипів Н.І. – д.е.н., проф., завідувач кафедри теоретичної і прикладної економіки ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

Димченко О.В. – д.е.н., проф, завідувач кафедри економіки підприємства, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

Обговорено і схвалено на засіданні кафедри управління та бізнес-адміністрування (протокол № 1 від 27 серпня 2019 р.)

ЗМІСТ

Мета консультаційного проекту	4
Вимоги до консультаційного проекту	4
Етапи підготовки консультаційного проекту	5
Вибір теми консультаційного проекту	5
Складання плану консультаційного проекту	6
Структура та зміст консультаційного проекту	6
Проведення дослідження та написання консультаційного проекту	8
Оформлення консультаційного проекту	12
Рецензування і захист консультаційного проекту	13
Основні критерії оцінювання консультаційного проекту	13
Додатки	

Мета консультаційного проєкту

Консультаційний проєкт виконується студентами у відповідності до навчального плану підготовки магістрів галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми «Бізнес-адміністрування».

Розробка та захист консультаційного проєкту є засобом перевірки рівня набраних слухачами економічних знань та ступеня професійної придатності до практичної роботи в сфері управління організацією і має на меті:

- розширення та поглиблення теоретичних знань за темою консультаційного проєкту;
- розвиток навичок та вмінь інформаційно-аналітичної, проєктно-дослідницької, діагностичної, інноваційної та консультаційної діяльності для вирішення прикладних проблем управління організацією;
- адаптацію теоретичних моделей і сучасного передового досвіду управління організацією до умов діяльності конкретного підприємства.

У широкому розумінні консультаційний проєкт - це докладно обґрунтована та належним чином оформлена прикладна, практично значуща пропозиція (або сукупність взаємопов'язаних пропозицій), яка переслідує певну мету стосовно змін у діяльності конкретного підприємства. Характерною рисою будь-якого консультаційного проєкту є його практична спрямованість. Тобто, головне завдання консультаційного проєкту полягає у розробці та детальному обґрунтуванні суто прикладних пропозицій щодо вдосконалення управлінської діяльності конкретних суб'єктів господарювання.

Треба чітко уявляти, що яка б проблема не обиралася для розгляду, консультаційний проєкт має містити її ґрунтовний діагноз, рекомендації щодо її розв'язання, характеристику організаційно-економічних аспектів механізму впровадження сформульованих пропозицій, оцінку витрат та ефекту, що можуть виникнути внаслідок реалізації проєкту. При цьому розробник проєкту повинен не лише довести, що, чому і як потрібно виправити або вдосконалити, але і показати, як впливатиме реалізація його пропозицій на всі сфери діяльності підприємства. Результати цього дослідження мають бути джерелом подальших досліджень можливостей удосконалення управління підприємствами.

Вимоги до консультаційного проєкту

До консультаційного проєкту висуваються такі вимоги:

- 1) проєкт повинен бути виконаний на актуальну для конкретного підприємства тему, яка має передусім практичне значення, а також теоретичне значення для подальших досліджень;
- 2) проєкт повинен бути розроблений на основі глибокого вивчення законодавства з розглянутої проблеми, існуючої практики діяльності конкретного підприємства, а також монографій і статей, що присвячені обраній тематиці;
- 3) проєкт повинен відрізнятися новим матеріалом, в якому є описання напрямків удосконалення діяльності підприємств. У зв'язку з цим у проєкті необхідно реалізувати критичний підхід до існуючої практики вирішення проблеми, яка досліджується у консультаційному проєкті слухача;
- 4) консультаційний проєкт повинен свідчити про те, що його автор:
 - а) знає теоретичні основи обраної тематики та відповідний досвід діяльності конкретного підприємства;
 - б) уміє працювати з літературними джерелами, тобто знаходити необхідний матеріал, аналізувати точку зору різних авторів, на основі аналізу давати свої оцінки і формулювати власні висновки;
 - в) знає і вміє застосовувати на практиці сучасні методи дослідження;
 - г) здатний робити оригінальні висновки і пропозиції практичного значення;

5) консультаційний проєкт повинен містити аналіз фактичного стану існуючої практики у зіставленні з вимогами теорії, аргументовані висновки, конкретні пропозиції, розрахунки з обґрунтуванням ефективності запропонованих рекомендацій;

6) консультаційний проєкт повинен відповідати викладеним нижче вказівкам щодо обсягу, структури та оформлення. У той же час, він має містити елементи оригінального творчого підходу до вирішення тих або інших практичних питань обраної тематики.

Етапи підготовки консультаційного проєкту

Підготовка консультаційного проєкту передбачає такі етапи:

- вибір підприємства, на базі якого буде здійснюватися розробка консультаційного проєкту;
- визначення напряму досліджень, який є актуальним для підприємства;
- вибір теми;
- складання попереднього плану;
- добір літературних джерел і фактичного матеріалу, діагностика поточного стану об'єкту дослідження;
- консультація з науковим керівником і уточнення плану роботи;
- визначення можливих шляхів розв'язання проблем;
- розробка комплексу пропозицій, які спрямовані на вирішення виявлених проблем;
- опрацювання проєкту реалізації розроблених пропозицій, тобто їх організаційне, технічне, фінансово-економічне обґрунтування;
- консультація з науковим керівником;
- оформлення курсової роботи;
- подання проєкту на кафедру для рецензування;
- доопрацювання після рецензії;
- захист роботи.

Вибір теми консультаційного проєкту

Тему консультаційного проєкту студенти обирають самостійно, орієнтуючись на зразковий перелік тематики (додаток А) і враховуючи:

- ступінь зацікавленості конкретного підприємства у розв'язанні саме цієї проблеми;
- реальні можливості формування інформаційного поля консультаційного проєкту;
- наявність власних доробок з відповідної проблеми.

За своєю цільовою орієнтацією консультаційний проєкт може бути спрямованим на вирішення задач:

- виправлення ситуації;
- удосконалення ситуації;
- створення нової ситуації.

Потім слухачі узгоджують попередній план (зміст) проєкту (додаток В).

Обравши тему консультаційного проєкту, студенти:

- чітко визначають мету і задачі проєкту;
- визначають основні етапи та методи опрацювання проєкту згідно з завданням на виконання проєкту, виданим керівником від університету (додаток Е).

Керівник консультаційного проєкту зобов'язаний:

- консультиувати студента з питань виконання консультаційного проєкту;
- контролювати виконання окремих етапів консультаційного проєкту;
- інформувати керівництво про хід написання консультаційного проєкту відповідно до складеного графіку.
- оцінити якість виконання та представити рецензію на опрацьований консультаційний проєкт (додаток Ж);
- вносити пропозиції щодо вдосконалення організації виконання та змісту консультаційної роботи слухачів;
- бути присутнім на захисті консультаційного проєкту.

Складання плану консультаційного проєкту

План – основа будь-якої роботи. План визначає структуру, зміст, логічний взаємозв'язок частин роботи. З плану видно, наскільки глибоко студент вивчив матеріал з обраної теми і зміг виділити головне, як він зрозумів проблему в цілому і окремі її частини.

На основі вивчення нормативних документів, статистичних збірників, спеціальної літератури, консультації з викладачем студент складає спочатку стислий, а потім деталізований план курсової роботи, який у процесі подальшої роботи може доповнюватись і уточнюватись.

План роботи та її основні положення необхідно узгоджувати з керівником роботи. Структура плану повинна підкреслювати дослідницьку спрямованість роботи і відповідати

Структура та зміст консультаційного проєкту

Консультаційний проєкт повинен мати чітку і логічну структуру, складовими якої є вступ, основна частина та висновки.

Рекомендується така структура роботи:

- титульний аркуш (*Додаток Б*);
- зміст (*Додаток В*);
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- список використаної літератури (*Додаток Д*);
- додатки.

Вступ

Вступ розкриває сутність і стан проблеми та її значення, підстави і вихідні дані для розробки теми, обґрунтування необхідності дослідження.

Вступ до консультаційного проєкту має мати такі рекомендовані частини.

Актуальність теми

Робиться обґрунтування актуальності та доцільності роботи для розвитку відповідної галузі науки та виробництва. Відповідно до цього автор окреслює ті питання, яким він присвячує дослідження. Висвітлення актуальності не повинне бути багатослівним. Досить кількома реченнями висловити головну сутність проблеми.

Мета і задачі дослідження

Формулюється мета проєкту і завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Завдання формулюються згідно з планом консультаційного проєкту. Рекомендується використовувати деякі ключеві слова щодо постановки завдань: необхідно дослідити, визначити, з'ясувати, проаналізувати, оцінити, обґрунтувати, запропонувати, розробити, оптимізувати тощо.

Предмет і об'єкти дослідження

Предмет дослідження визначає тема консультаційного проєкту загалом.

Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжують проблемну ситуацію, які обрані для вивчення.

Предмет і об'єкт дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкт виділяється окрема частина предмету дослідження. Саме на об'єкти спрямована основна увага автора консультаційного проєкту.

Методи дослідження

У вступі необхідно навести перелік використаних методів дослідження для досягнення мети, поставленої в роботі (порівняння, моделювання, аналізу, синтезу, системного підходу тощо).

Автори проєктів зазначають також застосовані ними комп'ютерні програми для обробки й аналізу інформації.

Інформаційна база дослідження

Вказуються джерела, що є основою дослідження, а саме наукові публікації і монографічні видання вітчизняних і закордонних вчених, нормативно-законодавчі акти України та інших країн, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів, дані звітності вітчизняних підприємств, організацій та установ.

Основна частина консультаційного проєкту

Основна частина структурно складається з трьох розділів, які повинні бути приблизно пропорційними за розміром.

У першому (теоретичному) розділі надається критичний огляд літературних джерел, викладаються основні теоретичні і методичні положення теми, проблемні питання, міжнародний досвід, дискусійні та невирішені аспекти теми, визначається власне ставлення автора до них.

Теоретичні положення першого розділу повинні бути покладені в основу другого та третього розділів роботи.

У другому (аналітичному) розділі можна виділити такі основні частини:

- аналіз предмету дослідження – опис, характеристика сучасного стану досліджуваної проблеми, діагностування діяльності підприємства під кутом зору обраного напрямку дослідження з використанням певного методичного інструментарію;

- обґрунтування напрямку подальшого вирішення проблем, які охоплює тема роботи.

Третій розділ повинен бути присвячений особливостям вирішення існуючих проблем, поглибленому розгляду вирішення проблемних питань обраної тематики, обґрунтуванню розроблених пропозицій на прикладі об'єкта підприємницької діяльності тощо.

Остаточний перелік питань, що підлягають аналізу та висвітленню, узгоджується з науковим керівником консультаційного проєкту. Обґрунтування напрямків дослідження базується на висновках теоретичного розділу.

При цьому треба враховувати виявлені особливості об'єкта дослідження, які з'явилися при розгляданні практичних матеріалів конкретного підприємства, на базі якого були проілюстровані теоретичні положення першого розділу консультаційного проєкту.

У консультаційному проєкті обов'язково необхідно привести стислу характеристику базового підприємства, установи, на яких були одержані практичні матеріали. Ці матеріали необхідно надати в додатках до консультаційного проєкту у вигляді копій первинних документів, облікових форм та форм звітності підприємства, форм, у яких проводився аналіз облікових даних, форм управлінського обліку та стратегічного аналізу даних з бюджетування підприємства, що мають безпосереднє відношення до теми роботи та на які будуть посилання в тексті.

Для обґрунтування рекомендацій і пропозицій доцільно користуватись методами та моделями, що вивчаються в межах дисциплін програми. Зокрема: методами статистичного аналізу; методологією маркетингових досліджень; статистичними методами для підвищення якості управлінських рішень; методологією оцінки соціально-економічної ефективності діяльності та ін.

Аналітичний (другий) розділ має бути максимально насиченим фактичними матеріалами (таблиці, графіки, діаграми, схеми), що відображають відповідні результати діяльності об'єкта аналізу. У кінці розділу міститься обґрунтування розроблених пропозицій (рішень), спрямованих

на розв'язання проблеми, визначеної у тематиці консультаційного проєкту, на конкретному об'єкті підприємницької діяльності.

Виконуючи цю частину роботи, слухач повинен продемонструвати вміння проводити наукові дослідження, застосовувати сучасні економіко-математичні методи наукового пізнання, давати наукову характеристику новим явищам і процесам, а також використовувати нові знання для конкретних прикладних рішень і обґрунтованих рекомендацій (заходів).

Характер і зміст заходів, що пропонуються в заключному третьому розділі, повинні базуватися на аналізі, проведеному в другому розділі консультаційного проєкту, з урахуванням досвіду інших країн. Консультаційний проєкт повинен містити інноваційний характер вирішення завдань (проблем).

Пропозиції можуть мати вигляд організаційних, економічних, фінансових, маркетингових, інноваційних, технічних, технологічних та інших заходів, бізнес-плану (або його фрагмента), нормативного документа (положення, інструкції, методики тощо), інвестиційного проєкту та інше.

Висновки

У цьому розділі бажано привести думку слухача відносно теорії та практики вирішення питань заданої теми, тезисно викласти недоліки (з точки зору автора) практики, надати рекомендації по усуненню таких недоліків та/або по удосконаленню на базовому підприємстві, установі, практичні матеріали яких були використані у роботі. «Висновки» у консультаційному проєкті повинні містити такі рекомендовані логічно послідовні частини.

Існуючий стан предмету та об'єкту дослідження

Слухачі дають стисло характеристику результатів вивчення стану предмету та об'єкту дослідження на підставі проведеного аналізу практичної діяльності базового підприємства, установи, банку.

Недоліки практики, виявлені автором

Наводяться недоліки існуючої практики з обов'язковим обґрунтуванням їх негативного впливу на діяльність базового підприємства, установи, банку.

Пропозиції щодо усунення виявлених недоліків

Наводяться рекомендації щодо усунення виявлених недоліків існуючої практики з обов'язковим обґрунтуванням їх позитивного впливу на діяльність базового підприємства, установи, банку. Для розробки рекомендацій стосовно базового підприємства (установи) або узагальнення теоретичних питань бажано підібрати в спеціальній літературі рекомендації за досліджуваною проблемою, запропоновані іншими авторами. Для цього треба проглянути відповідні монографії і періодичні видання. Рекомендації, запропоновані іншими авторами, які доцільно впровадити на базовому підприємстві, можна використовувати в роботі з обов'язковим посиланням на першоджерело.

Не можна розглядати у розділі «Висновки» питання, які не були докладно досліджені у попередніх розділах консультаційного проєкту.

Після висновків розміщується список використаних літературних джерел (не менше 25), а за ним – додатки.

Проведення дослідження та написання консультаційного проєкту

Універсальних рецептів щодо послідовності виконання консультаційного проєкту не існує, але рекомендується орієнтуватись на таку логіку послідовності виконуваних робіт:

1. Формування завдання консультаційного проєкту:

1.1. Експрес-аналіз поточного стану справ на підприємстві.

Попередній діагноз теоретичних та практичних аспектів проблеми («розпізнавання проблеми»).

Комплексний аналіз (SWOT –аналіз, PEST – аналіз, Матриця І. Ансоффа «товар-ринок», матриця McKinsey, матриця БКГ, Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда, Матриця конкурентних стратегій М. Портера).

- Визначення мети, задач проекту та критеріїв оцінки альтернатив.
- Розробка методики проведення дослідження.
- 2. Розробка проекту ("дослідження можливостей"):
 - 2.1. Пошук і збирання вихідної інформації проекту.
 - Огляд спеціальної літератури за проблемою проекту.
 - Аналіз фактичного стану досліджуваної проблеми.
 - Розробка альтернативних варіантів розв'язку проблеми.
 - Вироблення рекомендацій щодо вдосконалення існуючої практики.
 - 3. Оцінка проекту:
 - 3.1. Оцінка фінансової та економічної ефективності реалізації проекту.
 - 3.2. Оцінка факторів невизначеності та ризиків.

Розробка консультативного проекту починається з експрес-аналізу поточного стану справ в управлінській сфері підприємства. Такий аналіз обмежується швидким збиранням та узагальненням суттєвої інформації, яка необхідна для правильного усвідомлення проблеми.

За результатами експрес-аналізу, який проводиться у контакті із представниками підприємства, визначають «вузькі місця» і готують відносно стислий опис ідеї проекту, яка спрямована на вирішення найважливіших для підприємства задач з урахуванням пріоритетів його подальшого розвитку. На базі цього визначають проблему (або декілька проблем), для вирішення якої розробляють консультативний проект.

Сутність етапу попереднього діагнозу полягає у розпізнаванні проблеми, тобто у визначенні її походження, властивостей, змісту, а також у побудові моделі проблеми. Мета попереднього діагнозу - не запропонувати заходи для вирішення проблеми, а визначити та сформулювати завдання для консультативного проекту.

Зазвичай проблеми визначають з огляду на негативні результати діяльності підприємства або симптоми, а не з огляду на причини цих проблем.

Перед студентом стоїть завдання вивчити симптоми і пояснити, чому вони виникли. Досліджуючи природу симптомів, належить з'ясувати, які чинники їх обумовлюють. Для цього потрібно систематизувати інформацію та охарактеризувати симптоми в кількісному вимірі.

Під проблемою розуміють не лише поточну негативну ситуацію, але і будь-яку тенденцію, яка здатна спричинити погіршення у майбутньому (тобто стати джерелом кризового становища), і тому вимагає відповідних заходів у сучасний момент. Наступним кроком є з'ясування причинних зв'язків між ознаками проблеми та чинниками, на які спроможне впливати керівництво підприємства. Іншими словами, необхідно змодельювати проблему.

Опанування проблеми дозволяє визначити мету консультативного проекту. При цьому слід зауважити, що досить часто підприємства не мають чітко визначених цілей щодо розв'язання конкретних проблем. Проведений на попередньому етапі діагноз проблеми, покликаний допомогти консультантові у співпраці з працівниками підприємства, з'ясувати, якою має бути мета консультативного проекту. В процесі визначення мети належить проводити чітку межу між цілями та стратегіями. Потрібно уникати визначення мети як стратегії.

Сформульована у загальній формі мета консультативного проекту далі має бути конкретизована у сукупності взаємопов'язаних задач, спрямованих на її досягнення. Рух до кінцевого результату зводиться до послідовного вирішення окремих задач.

На цьому етапі також потрібно визначити критерії, на основі яких будуть порівнюватись альтернативні варіанти. Критерій визначає принциповий підхід до порівняння альтернатив, вказує на головну ознаку, за якою оцінюють альтернативи.

Показник - це той вимірник, який використовують для кількісного визначення ступеня пріоритетності альтернатив. Складність, комплексний характер сучасної підприємницької діяльності не дозволяє врахувати всі фактори, умови і характеристики проекту в чітко формалізованому вигляді. Це обумовлює необхідність використання в процесі оцінки альтернативних варіантів кількох критеріїв. Застосування більш ніж одного критерію ставить перед консультантом задачу ранжувати критерії за ступенем важливості.

Обираючи критерії, важливо пам'ятати таке:

- набір критеріїв має охопити всі значущі аспекти поставленої проблеми;

- кількісні показники є найбільш бажаними, але замість кількісних критеріїв, які не можуть сприяти адекватній оцінці, краще обрати якісні критерії, які повністю відповідають меті. До використання якісних критеріїв консультанта може спонукати також обмеженість часу, інформації чи ресурсів;

- критерії мають забезпечувати щонайповнішу оцінку наслідків реалізації альтернатив.

На етапі визначення методології дослідження необхідно обрати та обґрунтувати адекватні до мети предмету дослідження підходи та методи дослідження. В практиці консультування широко використовують такі методи:

- методи збирання інформації: опитування, інтерв'ю, анкетування, експертні оцінки, соціо-психометричні спостереження групової роботи, тестування тощо;

- методи обробки інформації: класифікація даних, порівняння, аналіз взаємовпливу, кореляційний, регресійний, факторний аналіз тощо;

- методи визначення проблем: дерево цілей, «мозковий штурм», «творча конфронтація», методи оцінки пріоритетів проблем тощо;

- методи розробки і оцінки рішень: методи опрацювання альтернативних рішень, методи вибору альтернативних рішень, методи оцінки якості прийнятих рішень.

Слухачі повинні критично оцінити відомі їм підходи, методи, прийоми, на основі чого визначити ті, які прийнятні для обраного дослідження.

На початку стадії розробки комплексу пропозицій вивчається спеціальна література, яка присвячена обраному напрямку дослідження. На основі цього окреслюються в описовій та схематичній формах групи проблем, які потребують розв'язання.

Потім слухач збирає необхідну інформацію, визначає місце даної проблеми в системі вже накопичених знань, проводить ретельний аналіз фактичного стану проблеми на підприємстві, результати якого слугують підставою для розробки альтернативних варіантів розв'язку проблеми.

На завершальному етапі цієї стадії здійснюють оцінку альтернатив на основі раніше визначених критеріїв і опрацьовують рекомендації щодо їх практичної реалізації.

Для формування інформаційного поля консультаційного проєкту використовують чисельні і різноманітні джерела. Важливими вимогами до них є достовірність, повнота і актуальність відомостей, що вони містять.

За природою свого походження інформацію для виконання консультаційного проєкту можна класифікувати так:

1) особиста (неформалізована) інформація (отримується особисто в процесі ділових контактів, переговорів і зустрічей із співробітниками підприємства, представниками конкуруючих фірм, органів влади, торговельних організацій, споживачів, постачальників тощо);

2) інформація, оприлюднена самим підприємством у своїх статистичних і фінансових звітах, інформаційно-рекламних матеріалах, каталогах тощо;

3) нормативно-правова, нормативно-технічна, статистична, довідкова інформація, отримана зі спеціальної літератури;

3) інформація, отримана у процесі проведення спеціального дослідження діяльності фірми за проблематикою консультаційного проєкту.

Наступним кроком стадії розробки проєкту є виявлення і критичний аналіз існуючих ідей і пропозицій щодо вирішення проблем проєкту. За результатами опрацювання літературних джерел визначають можливі напрямки вирішення проблеми проєкту та подають їх порівняльну характеристику.

Аналіз фактичного стану досліджуваної проблеми у кожному конкретному випадку має специфічну структуру і здійснюється з урахуванням особливостей проєкту, наявності необхідної інформації та інших факторів.

Розробка альтернативних варіантів розв'язку проблеми є творчим процесом, який ґрунтується на узагальненні спеціальної літератури або є предметом уяви консультанта. В процесі опрацювання альтернатив необхідно, щоб:

- альтернативи були взаємовиключними (альтернативи не є взаємовиключними у тому разі, якщо можна поєднати всі складові альтернативи А та альтернативи Б і отримати альтернативу В);

- альтернативи відповідали доступним ресурсам (якщо консультант вважає, що існує потреба у впровадженні альтернативи, а замовник не має для цього ресурсів, то необхідно запропонувати послідовність процесів, до яких замовник має вдатися, аби отримати додаткові ресурси).

Опрацьовані альтернативи у подальшому оцінюються на основі раніше сформульованих критеріїв з обов'язковим порівнянням можливих наслідків їх реалізації. Не треба намагатися при цьому знайти головну чи досконалу стратегію. Задача консультанта полягає у визначенні спектра перспективних альтернатив, з яких замовник у подальшому і робить остаточний вибір. За результатами оцінки з-поміж загального масиву альтернатив вибирають декілька варіантів рішення проблеми проєкту (оптимальна кількість дорівнює 2-3).

Остаточне рішення щодо впровадження опрацьованих у консультаційному проєкті рекомендацій приймає керівництво підприємства, яке враховує фактори і характеристики, наведені у розрахунках. Тому ретельна оцінка результатів розробки проєкту являє собою самостійний етап його виконання.

Така оцінка допомагає зважити всі аспекти проєкту перед прийняттям рішення про його реалізацію та збагнути наслідки рекомендованих заходів. При цьому консультант має оцінити невизначеність та ризики, пов'язані з проєктом, визначити чинники, від яких залежатиме ефективна реалізація проєкту. Отже, на цій стадії проводиться докладне вивчення і оцінка:

- фінансової та економічної ефективності здійснення проєкту;
- факторів невизначеності і ризиків, що пов'язані з впровадженням рекомендацій та наслідками їх реалізації.

Прийняття рішення щодо впровадження рекомендацій неможливе без аналізу ефективності реалізації проєкту. Під ефективністю консультаційного проєкту розуміють співставлення очікуваних (передбачуваних) результатів (ефектів) та витрат, пов'язаних з їх досягненням.

В залежності від характеру результатів конкретного консультаційного проєкту (економічний, соціально-економічний, екологічний тощо) може виникнути потреба у розробці «індивідуальної» для даного проєкту системи критеріїв і показників ефективності. Проте більшість консультаційних проєктів носить ординарний характер та переслідує отримання переважно економічних і комерційних результатів. Оцінка реальності досягнення необхідного (бажаного) рівня саме таких результатів і є основним завданням формальних (або неформальних) процедур оцінки вкладання коштів у реалізацію проєкту.

Завдання фінансової оцінки консультаційного проєкту вирішують за допомогою розрахунків відповідних груп фінансових коефіцієнтів (рентабельності, оборотності або ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності).

Для оцінки економічної ефективності консультаційного проєкту на практиці застосовують декілька методів і показників, які можна об'єднати в дві групи:

- 1) традиційні (прості) методи оцінки інвестицій:
 - методи розрахунку періоду окупності інвестицій (англ. *Payback Period, PP*);
 - метод розрахунку бухгалтерської рентабельності (англ. *Return on Investment, ROI*);
- 2) методи, що ґрунтуються на застосуванні концепції дисконтування:
 - метод розрахунку чистої поточної вартості (англ. *Net Present Value, NPV*);
 - метод розрахунку індексу доходності (англ. *Profitability Index, PI*);
 - метод розрахунку внутрішньої норми доходності (англ. *Internal Rate of Return, IRR*).

Всі ці показники характеризують економічну ефективність проєкту з різних боків. Тому в процесі оцінки їх слід використовувати комплексно. Рекомендується також доповнити економічну оцінку консультаційного проєкту розрахунками точки беззбитковості (англ. *Break-Even Point, BEP*).

Ефективність реалізації запропонованих у процесі виконання консультаційного проєкту рекомендацій залежить від багатьох факторів, найсуттєвішим з яких є фактор ризику. Ризик є об'єктивним явищем, природа якого обумовлена невизначеністю подій майбутнього.

Існування невизначеності не звільняє консультанта від необхідності зробити аналітичні висновки. Натомість консультант має навести аргументи і «за», і «проти» певного рішення, оцінити ризики, а відтак сформулювати свої висновки, вказуючи на можливі слабкі сторони запропонованих рекомендацій.

Аналіз ризиків і невизначеності поділяється на два взаємодоповнюючі види: якісний і кількісний. Завдання якісного аналізу ризиків - ідентифікувати основні потенційні ризики, а кількісного - визначити розміри окремих ризиків і ризику проєкту в цілому.

Якісний аналіз ризиків у процесі оцінки консультаційного проєкту проводять, використовуючи аналіз доречності витрат, метод аналогії, неформалізовані методи.

Для кількісної оцінки ризиків консультаційного проєкту рекомендують використовувати:

- аналіз чутливості;
- аналіз сценаріїв.

Після оцінки ідентифікованих ризиків консультаційного проєкту слід сформулювати пропозиції щодо можливих доцільних методів їх зменшення.

Оформлення консультаційного проєкту

Загальні вимоги

Консультаційні проєкти оформлюються на аркушах формату А4 (210 x 297 мм) комп'ютерним способом на одній стороні аркуша білого паперу. Орієнтація – книжкова. Обсяг консультаційного проєкту – 40-50 аркушів.

Усі *назви розділів, параграфів* у тексті роботи пишуть чи друкують більшими літерами і розташовуються симетрично над текстом без крапки в кінці і без підкреслень. Переноси в назвах розділів і параграфів не допускаються.

Усі *таблиці*, розрахунки і схеми повинні наводитись у тексті безпосередньо там, де про них йдеться. Таблиці послідовно нумеруються в межах всього тексту курсової роботи арабськими цифрами. Над правим верхнім кутом таблиці, вище заголовка, розміщується напис «Таблиця» із зазначенням порядкового номера. Наприклад: «Таблиця 2». Якщо таблиця розміщується на двох і більше сторінках, то слово «Таблиця» пишуть лише на першій сторінці, а на інших – «Продовження табл.». Кожна таблиця повинна мати назву, яка починається з великої літери, без підкреслень. Якщо дані, наведені в таблиці, мають одну розмірність, скорочене позначення одиниці виміру наводиться над таблицею. Якщо дані в таблиці мають різну розмірність, скорочене позначення одиниці виміру наводиться безпосередньо в заголовках відповідних граф. Усі малюнки, схеми, графіки, діаграми, ілюстрації, які називаються **рисунками**, повинні мати назву і бути пронумеровані (якщо їх кількість більше одного) арабськими цифрами наскрізним способом. Номер і назва рисунка проставляється в рядку, що безпосередньо під зображенням. Нумерація таблиць і рисунків проводиться окремо. У тексті роботи роблять посилання на номери таблиць, рисунків і додатків. Не допускається використання таблиць, рисунків і додатків на які не робилось посилань.

Послідовність викладу опрацьованого матеріалу:

1. Титульний аркуш (*додаток Б*).
2. Зміст (*додаток В*).
3. Вступ.
4. Текст консультаційного проєкту.
5. Висновки.
6. Список використаної літератури (*Додаток Д*).
7. Додатки.

У *змісті* роботи перелічуються послідовно всі заголовки розділів, параграфів від вступу до списку використаної літератури з указівкою сторінки, на яких вони поміщені в роботі. Нумерація сторінок здійснюється починаючи з третьої сторінки арабськими цифрами внизу посередині сторінки без крапки в кінці, враховуючи наведену вище послідовність викладу опрацьованого матеріалу. Завдання і реферат не відносяться до основного і тому в перелік сторінок не включаються. Титульний аркуш і зміст не позначаються цифрами нумерації.

У *вступі* необхідно показати значення та актуальність розглянутої проблеми, окреслити предмет дослідження та визначити мету роботи. Обсяг 2-3 сторінки.

Основна частина складається з 3 розділів і кожен розділ з 3 підрозділів. Кожен розділ повинен починатися з нової сторінки.

У **висновках** необхідно тезисно (обсягом 1,5-2 сторінки) викласти основні моменти висвітленої теми, що дасть можливість оцінити повноту викладеного предмета дослідження.

Список використаних джерел складається в алфавітному порядку (згідно вимог державного стандарту)

Приклад оформлення списку використаних джерел (*Додаток Д*)

Додатки розміщуються в кінці роботи в такому порядку, як описані вони в тексті роботи. Позначають їх послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, І, Й, О, Ч, Ї. Наприклад: «Додаток А». Додатки курсової роботи повинні мати наскрізну нумерацію сторінок. Сторінки додатків у загальну кількість сторінок не включаються.

Рецензування і захист консультаційного проєкту

У встановлений термін студент здає консультаційний проєкт на кафедру управління та бізнес-адміністрування, де вона реєструється у відповідному журналі й передається під розпис на перевірку науковому керівнику. Роботи, які не відповідають установленим вимогам повертаються на доопрацювання. Студент має право виправити зауваження до захисту.

На кожен консультаційний проєкт науковий керівник дає рецензію, у якій визначає позитивні аспекти і недоліки роботи. Консультаційний проєкт, який має позитивну оцінку, допускається до захисту.

У випадку не зарахування консультаційного проєкту студент зобов'язаний його доопрацювати відповідно до зауважень викладача у визначені терміни.

Консультаційний проєкт, оцінений науковим керівником позитивно, студент захищає перед комісією із презентацією результатів за допомогою мультимедійного обладнання. На захисті студент повинен розкрити основний зміст роботи, обґрунтувати свій погляд, відповісти на запитання рецензента і членів комісії. Захищені консультаційні проєкти здаються й зберігаються в архіві на протязі 3-х років після часу закінчення студентом навчального закладу.

Основні критерії оцінювання консультаційного проєкту

Головними критеріями оцінки консультаційних проєктів є їх практична значущість та ступінь детальності опрацьованих пропозицій. У процесі визначення оцінки враховується ряд важливих показників якості консультаційного проєкту.

Змістові аспекти проєкту: актуальність обраної теми дослідження; спрямованість роботи на розробку реальних практичних рекомендацій; відповідність логічної побудови роботи поставленим цілям і завданням; застосування при аналізі матеріалів комп'ютерних програм; глибина проведення дослідження; наявність альтернативних підходів до вирішення визначених проблем, рівень їх обґрунтування; ступінь самостійності проведення дослідження; рівень викладання проєкту та його загальне оформлення.

Захист консультаційного проєкту розпочинається з доповіді, в якій слухач має розкрити:

- актуальність теми та структуру проєкту;
- характеристику об'єкту дослідження;
- зміст проведеного аналізу об'єкту дослідження;
- висновки з аналізу, зміст запропонованих заходів та обґрунтування їх ефективності.

Якість захисту проєкту: вміння послідовно й чітко викласти сутність і результати дослідження; здатність аргументовано захищати свої пропозиції, думки, погляди; загальний рівень підготовки слухача, володіння культурою презентації.

Консультаційний проєкт оцінюється за стобальною шкалою у такій відповідності:

Система оцінювання за університетською, національною та шкалою ЄКТС

Шкали оцінювання			
університетська	національна		шкала ЄКТС
90 – 100	5	відмінно	A
80 – 89	4	добре	B
70 – 79			C
60 – 69	3	задовільно	D
50 – 59			E
26 – 49	2	незадовільно (з можливістю повторного складання)	FX
1 – 25		незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)	F

Максимальна кількість балів (100) розподіляється таким чином:

Своєчасність виконання	Розділ 1	Розділ 2	Розділ 3	Оформлення та стиль викладу	Захист	Всього
5	20	20	20	5	30	100

За результатом захисту курсової роботи виставляються оцінки:

– **“відмінно”** – при дотриманні всіх вимог до написання роботи, вільному володінні опрацьованим матеріалом, глибокому розумінні проблем, поставлених у роботі, вмінні робити висновки та без зауважень виконувати практичні завдання;

– **“добре”** – при повному використанні рекомендованої літератури та практичного матеріалу. Допущені незначні помилки в оформленні, не досить глибоке розуміння окремих питань роботи при захисті;

– **“задовільно”** – при неповному розкритті теми роботи, відсутності практичного матеріалу, неправильно зроблених висновках. Допущені помилки в оформленні, неповне розуміння теми роботи при її захисті;

– **“незадовільно”** – тему не розкрито, не використано практичний матеріал, немає зв'язку теорії з практикою, робота без висновків, оформлена з порушенням вимог. Брак знань та практичних навичок з основних питань теми.

**Тематика консультаційних проєктів
для студентів освітньої програми «Бізнес-адміністрування»**

- 1) Антикризове управління підприємством у бізнес-середовищі
- 2) Управління цінами та розробка цінових стратегій на підприємстві.
- 3) Адміністрування фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи.
- 4) Формування інвестиційного потенціалу підприємства в умовах бізнес-середовища.
- 5) Управління організаційним розвитком підприємства в умовах нестабільного конкурентного середовища.
- 6) Удосконалення організаційної структури на підприємстві.
- 7) Мотивація та оцінка працівників в сучасних умовах ведення бізнесу.
- 8) Формування стратегії розвитку підприємства.
- 9) Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві у сучасних умовах.
- 10) Роль PR-менеджменту на результати діяльності підприємства.
- 11) Цінова політика підприємства та її управління.
- 12) Формування і розвиток ділового іміджу підприємства в умовах конкуренції.
- 13) Удосконалення процесу управління кар'єрою та розвитку працівників на підприємстві.
- 14) Формування концепції етики ділового спілкування на підприємстві в умовах ринку.
- 15) Управління якістю на підприємстві в умовах ринку.
- 16) Організація маркетингової діяльності на підприємстві
- 17) Соціальний менеджмент підприємства у бізнес-середовищі
- 18) Оцінка конкурентоспроможності підприємства
- 19) Управління системою інформаційного забезпечення діяльності підприємства
- 20) Формування комунікаційного механізму управління підприємством в умовах конкурентного середовища
- 21) Удосконалення система мотивації персоналу підприємства
- 22) Управління конкурентоспроможністю продукції (послуг) підприємства.
- 23) Управління конфліктами на підприємстві (організації)
- 24) Управління проєктами підприємства
- 25) Формування управлінської культури
- 26) Удосконалення бізнес-адміністрування підприємства.
- 27) Розробка системи створення позитивного іміджу компанії.
- 28) Крос-культурний менеджмент в організації.
- 29) Основні важелі функціонування корпоративної культури підприємства.
- 30) Розробка і просування бренду компанії.
- 31) Управлінський потенціал керівника та його складові
- 32) Контроль як інструмент мотивації
- 33) Стандартизація та сертифікація в підвищенні якості продукції та забезпеченні її конкурентоспроможності
- 34) Психологічний клімат колективу та його діагностика
- 35) Мотиваційні характеристики в управлінській діяльності

Державний вищий навчальний заклад
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

Кафедра управління та бізнес-адміністрування

КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ

на тему _____

Студента(ки) ____ курсу, групи ____
напряму підготовки (спеціальності)

_____ (прізвище та ініціали студента (ки))

Керівник _____

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

Національна шкала: _____

Університетська шкала: _____

Оцінка ECTS: _____

Члени комісії: _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

м. Івано-Франківськ - 20__ рік

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1 Місце та значення оцінки персоналу в діяльності організації	5
1.2 Методи оцінки персоналу	10
1.3 Процедура та основні етапи оцінки персоналу	23
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЧОЇ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАТ «ЗАВОД ТОНКОГО ОРГАНІЧНОГО СИНТЕЗУ «БАРВА»	32
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	32
2.2 Стан та особливості системи управління персоналом...	46
2.3 Аналіз використовуваної системи оцінки персоналу в організації	54
Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАТ «ЗАВОД ТОНКОГО ОРГАНІЧНОГО СИНТЕЗУ «БАРВА»	60
3.1 Загальні рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки персоналу в організації	60
3.2 Економічне обґрунтування ефективності методів оцінки персоналу	64
Висновки	84
Список використаних джерел	86
Додатки	

Зразок оформлення списку використаних джерел

Характеристика джерела	Приклад оформлення
<i>Один автор</i>	Федорова Л.Д. З історії пам'яткоохоронної та музейної справи у Наддніпрянській Україні. 1870-ті — 1910-ті рр. Київ, 2013. 373 с.
<i>Два і більше авторів</i>	Zhovinsky E.Ya., Kryuchenko N.O., Paparyha P.S. Geochemistry of Environmental Objects of the Carpathian Biosphere Reserve. Kyiv, 2013. 100 p. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції: у 2-х т.: кол. моногр. Київ, 2012. 436 с.
<i>Збірник</i>	Софія Київська: Візантія. Русь. Україна. Вип. II. Київ, 2012. 464 с.
<i>Матеріали конференцій, з'їздів, тези доповідей</i>	Физика импульсных разрядов в конденсированных средах. Материалы XVI Международной научной конференции (19—22 авг. 2013, г. Николаев). Николаев, 2013. 253 с.
<i>Видання загалом</i>	Енциклопедія історії України: у 10 т. Київ: Наук.думка, 2013. Т. 10. 784 с.
<i>Окремий том</i>	Dark energy and dark matter in the Universe. In three vol. Vol. 3. Dark matter: Observational manifestation and experimental searches. Kyiv: Akadempriodyka, 2015. 356 p.
<i>Газета</i>	Світ: всеукр. тижн. / засн.: Мін-во освіти і науки України, Нац. акад. наук України. 1997, квітень — . Київ. Щотиж. 1997, № 1—5.
<i>Журнал</i>	Вісник Національної академії наук України: загальнонаук. журн. / засн.: Нац. акад. наук України. 1928, жовтень — . Київ. Щоміс. № 1—12.
<i>Бюлетень</i>	Бюлетень Міністерства юстиції України : наук.журн. / засн.: Мін-во юст. України. 1999 — . Київ. Щоміс. 2016, № 6, 24 с.
<i>Продовжувані й збірник</i>	Наука України у світовому інформаційному просторі: серія / засн.: Нац. акад. наук України. 2008 — . Київ: Академперіодика.
<i>Законодавчий матеріал</i>	Про видавничу справу: Закон України від 05.06.1997 № 318/97-ВР. Київ: Парламентське видавництво, 2015. 24 с.
<i>Правила</i>	Правила пожежної безпеки в Україні. Затв. Мін-вом внутріш. справ України 30.12.2014. Чинний від 10.04.2015. Київ: Техніка, 2003. 157 с.
<i>Частина видання Стаття із журналу, збірника, розділ книги</i>	Яцків Я. С., Радченко А. І. Про ефективність видання наукових журналів в Україні. <i>Вісн. НАН України</i> . 2012. № 6. С. 62—67. Назарчук З. Т. Дифракция Е-поляризованных электромагнитных волн на цилиндрическом экране с сечением в виде ломаной кривой. <i>Волны и дифракция</i> . Тбилиси, 1985. Кн. 1. С. 507—511. Скальський В. Р. Становлення методу акустичної емісії в установах Західного наукового центру. <i>Теорія і практика раціон.проекткування, виготовлення і експлуатаціїмашинобуд. конструкцій</i> : Праці 2 міжнар. наук.-техн. конф. (Львів, 11—13 лист. 2010). Львів, 2010. С. 9—10.
<i>Рецензія</i>	Касьянов Г. Глобальна еволюція людства: культурно-цивілізаційний вимір. <i>Вісн. Кн. палати</i> . 2001. № 12. С. 14-15. Рец. на кн.: Шейко В. Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець XIX — початок XX ст.): монографія: у 2 т. Харків, 2001. Т. 1. 520 с. ; т. 2. 400 с.

<p>Електронні ресурси Опис ресурсу загалом</p>	<p>Наукові публікації і видавнича діяльність НАН України. Київ, 2007. URL: http://www.nas.gov.ua/publications (дата звернення: 19.03.2014).</p>
<p>Опис частини електронного ресурсу у позатекстово му переліку бібліографічних посилань (списку літератури)</p>	<p>Garfield E. More on the ethics of scientific publication: abuses of authorship attribution and citation amnesia undermine the reward system of science. <i>Essays of an information scientist</i>. URL: http://www.garfield.library.upenn.edu/essays/v5p621y1981-82.pdf (Last accessed: 16.04.2013).</p>
<p>Дисертації</p>	<p>Воскобойнікова-Гузева О.В. Бібліотечно-інформаційна сфера України в контексті соціальних трансформацій кінця XX ст. - 10-х років XXI ст.: концепції стратегічного розвитку, динаміка змін, перспективи: дис. ... д-ра наук із соц. комунік.: 27.00.03 / Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського. Київ, 2014.</p>

Рецензія наукового керівника
на консультаційний проєкт

студента _____
(прізвище, ім'я)

на тему _____
(назва теми)

(Текст відгуку)

Загальна оцінка консультаційного проєкту та висновки щодо рекомендації до захисту.

Науковий керівник _____
(посада, місце роботи)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

“ _____ ” _____ 20__ р.

