

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ

ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ _____ другий _____
(назва рівня вищої освіти)

СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ _____ магістр _____
(назва ступеня вищої освіти)

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ _____ 07 «Управління та адміністрування» _____
(шифр та назва галузі знань)

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та найменування спеціальності)

ЗМІСТ

1. Засоби діагностики якості освіти. Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти	3
2. Засоби діагностики якості освіти. Програма єдиного державного кваліфікаційного іспиту	13
3. Засоби діагностики якості освіти. Вимоги до магістерської дипломної роботи	47

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ

Ухвалено Вченою радою факультету
економіки та менеджменту
від 29 серпня 2016 р.
Протокол № 1

ЗАТВЕРДЖУЮ
Декан факультету економіки та
менеджменту
_____ Галич О. А.
29 серпня 2016 р.

ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ _____ другий _____
(назва рівня вищої освіти)

СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ _____ магістр _____
(назва ступеня вищої освіти)

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ _____ 07 «Управління та адміністрування» _____
(шифр та назва галузі знань)

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та найменування спеціальності)

ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

I. Преамбула

Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти.

1. ВНЕСЕНО кафедрою менеджменту Полтавської державної аграрної академії 29 серпня 2016 року, протокол № 1.

2. РОЗРОБНИКИ:

1. Галич Олександр Анатолієвич, к. е. н., доцент

2. Маркіна Ірина Анатоліївна, д. е. н., професор

3. Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна, к. е. н., доцент

4. Сазонова Тетяна Олександрівна, к. е. н., доцент

3. ВВЕДЕНО ВПЕРШЕ

ЗМІСТ

Вступ	6
1. Галузь використання здобувачів вищої освіти	6
2. Нормативні посилання	7
3. Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти	8
4. Вимоги до магістерської дипломної роботи	9
5. Оцінювання рівня якості підготовки	11
6. Порядок присвоєння кваліфікації	12

ВСТУП

«Засоби діагностики якості вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти» це унормовані та регламентовані методики, призначені для кількісного та якісного оцінювання рівня сформованості знань, умінь та навичок, професійної компетентності осіб, які здобувають освітній рівень «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою засобів діагностики є визначення рівня теоретичної та практичної підготовки випускника для майбутньої професійної діяльності; виявлення відповідності здобутих знань, набутих умінь і навичок вимогам стандартів; оцінювання рівня сформованості системи компетенцій магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» відповідно до цілей і завдань вищої освіти та вимог до фахівців в галузі менеджменту.

Засоби діагностики якості підготовки магістра встановлюють вимоги, які забезпечують:

- визначення рівня сформованості професійної компетентності як результатів навчання (знань, розумінь, умінь);
- уніфікацію змісту та форм атестації здобувачів вищої освіти;
- єдність процедур і методів діагностики.

Засоби діагностики якості вищої освіти мають забезпечити реалізацію підвищення якості вищої освіти СВО «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» та розширення академічної автономії вищого навчального закладу за принципами Болонської декларації.

2. Галузь використання

Засоби діагностики поширюються на факультет економіки та менеджменту Полтавської державної аграрної академії, який надає освітні послуги і готує фахівців:

рівня вищої освіти	_____ <u>другий</u> _____ (назва рівня вищої освіти)
ступеня вищої освіти	_____ <u>магістр</u> _____ (назва ступеня вищої освіти)
галузі знань	___ <u>07 «Управління та адміністрування»</u> ___ (шифр та назва галузі знань)
спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u> (код та найменування спеціальності)
з об'єктом вивчення та/або діяльності	вся сфера управління та адміністрування
обсягом освітньої програми	90 кредитів ЄКТС

Засоби діагностики встановлюють:

- основні вимоги до атестації здобувачів вищої освіти;
- принципи формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань випускників;
- процедури та методи проектування регламентованих засобів контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки випускників;
- процедури та форми організації кваліфікаційних випробувань;
- процедури та критерії оцінювання якості вищої освіти.

Засоби діагностики призначені для атестації здобувачів вищої освіти СВО «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент».

2. Нормативні посилання

У стандарті є посилання на такі нормативно-правові акти України:

1. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Класифікація видів економічної діяльності: національний класифікатор України КВЕД 009:2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dtkk.com.ua/show/0sid0177.html>
3. Класифікатор професій (КП) станом на 01.10.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/res/spravochniki/klassifikprofessiy.aspx>
4. Національна рамка кваліфікацій: Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>
5. Про затвердження зміни до національного класифікатора України ДК 003-2010: наказ Міністерства економічного розвитку України від 02.09.2015 р. № 1084 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/ShowArticle.aspx?a=272508>
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Центр продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.golovbukh.ua/regulations/1521/8453/8454/468492/>
7. Положення про організацію освітнього процесу в Полтавській державній аграрній академії. – Полтава : РВВ ПДАА, 2015. – 15 с.
8. Положення про порядок створення та організацію роботи екзаменаційної комісії з атестації здобувачів вищої освіти у Полтавській державній аграрній академії. – Полтава : РВВ ПДАА, 2015. – 28 с.
9. Освітньо-професійна програма вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

3. Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти

3.1. Атестація здобувачів вищої освіти – це процес встановлення відповідності якості здобутої вищої освіти, рівня набутої професійної компетентності випускника відповідно до вимог освітньо-професійної програми вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент».

3.2. Атестація здобувачів вищої освіти здійснюється за допомогою засобів контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки з дотриманням принципів формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань.

3.3. Принципами формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань магістрів з менеджмент є: уніфікація, комплексність, взаємозамінність та взаємодоповненість, актуальність, інформативність, дієвість, індивідуальність, диференційованість, об'єктивність і відкритість, єдність вимог, предметність, інноваційність, валідність, варіативність.

3.4. Атестація здійснюється на підставі оцінювання якості засвоєння освітньо-професійної програми (ОПП), рівня здобутих професійних знань, набутих умінь та навичок, ступеня сформованості системи компетентностей магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент».

3.5. Атестація передбачає використання поєднання таких методів комплексної діагностики як складання єдиного державного кваліфікаційного іспиту та захист кваліфікаційної роботи – магістерської дипломної роботи.

3.6. У процесі діагностики визначається рівень Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

3.7. Атестація якості підготовки магістра з менеджменту щодо встановлення фактичної відповідності рівня освітньої і професійної підготовки вимогам стандарту здійснюється Екзаменаційною комісією з цього фаху, голова якої затверджується наказом ректора Полтавської державної аграрної академії.

4. Вимоги до єдиного державного кваліфікаційного іспиту

4.1. Єдиний державний кваліфікаційний іспит з рівня вищої освіти «Магістр» передбачає виконання комплексу атестаційних завдань і є адекватною формою кваліфікаційних випробувань щодо об'єктивного визначення рівня якості освітньої та професійної підготовки випускників зі спеціальності 073 «Менеджмент».

4.2. Засобами оцінювання рівня професійних знань, умінь та навичок магістра, ступеня сформованості їх професійних компетенцій є: теоретичні (тести закритого типу) та практичні комплексні ситуаційні завдання.

4.3. Формою кваліфікаційного випробування є поєднання письмової, усної та інтерактивної (з використанням засобів інформаційних технологій) форм.

4.4. Інформаційною базою формування засобів об'єктивного контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки є зміст

програм навчальних дисциплін, що формують систему компетенцій магістра з менеджменту і виносяться на атестацію.

4.5. Засоби об'єктивного контролю формуються шляхом структурної композиції змісту навчальних дисциплін, що наведені у навчальному плані спеціальності (Розділ IV. Підготовка кваліфікаційної роботи та атестація).

4.6. Під час єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувач вищої освіти повинен продемонструвати знання та виявити вміння, що складають комплекс професійних компетенцій магістра з менеджменту, визначений освітньо-професійною програмою вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

4.7. Вищий навчальний заклад забезпечує дотримання правил і процедури проведення єдиного державного кваліфікаційного іспиту шляхом:

- уніфікації умов проведення, засобів оцінювання, методик оброблення результатів опитування та форм їхнього подання;
- інформаційно-консультаційної та психологічної підготовки здобувачів вищої освіти до єдиного державного кваліфікаційного іспиту;
- використання критеріїв об'єктивного оцінювання.

4.8. Комплекс засобів оцінювання формується випусковою кафедрою самостійно та за кількісними і якісними параметрами повинен бути презентативним, охоплювати увесь масив Програми єдиного державного кваліфікаційного іспиту, затверджені в установленому порядку.

4.9. Програма єдиного державного кваліфікаційного іспиту зі спеціальності відтворює основні функціональні складові компетентнісної моделі магістра з менеджменту, відповідає принципам валідності, наукової насиченості, інформативності, інноваційності, націлена на вирішення прикладних завдань з обґрунтування рішень в управлінні та адмініструванні відповідно до узагальненого об'єкта діяльності.

4.10. Випускова кафедра забезпечує членів Екзаменаційної комісії алгоритмізованими рішеннями атестаційних завдань з фонду засобів оцінювання.

4. Вимоги до магістерської дипломної роботи

5.1. Магістерська дипломна робота є підсумковою кваліфікаційною роботою, яка дає змогу виявити рівень засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичних знань та практичної підготовки, здатність до самостійної роботи зі спеціальності 073 «Менеджмент» на первинних посадах відповідно до узагальненого об'єкта діяльності.

5.2. Мета магістерської дипломної роботи – розв'язання комплексу наукових і прикладних завдань відповідно до узагальненого об'єкта діяльності на основі застосування системи теоретичних знань і практичних навичок для вирішення конкретних завдань щодо вдосконалення управління та адміністрування, ініціювання до впровадження новацій у діяльність організацій та їх підрозділів відповідно до узагальненого об'єкта діяльності магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент».

5.3. Виклад змісту кожного питання магістерської дипломної роботи має бути цілісним, логічним, доказовим і пояснювальним та науково аргументованим. Магістерська дипломна робота повинна відповідати таким вимогам і містити:

– системний аналіз проблеми відповідно до предмета наукового дослідження;

– реальні обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управління та адміністрування на досліджуваному об'єкті, актуальні для впровадження у практику;

– елементи наукової новизни з предмета дослідження;

– бути належно оформленою і мати всі необхідні супровідні документи.

5.4. Магістерська дипломна робота виконується на матеріалах реальних об'єктів – організацій різних форм власності, які є юридичними особами і мають самостійну звітність.

5.5. Тема магістерської дипломної роботи має відображати проблематику управління та адміністрування і конструюватися на основі нормативного змісту підготовки здобувачів вищої освіти, сформульованого у результатах навчання, що формують складові професійної компетентності магістра.

5.6. За структурою магістерська дипломна містить вступ, основну частину (розділи: теоретико-методологічний, дослідницько-аналітичний та проектно-рекомендаційний, кожний з яких складається не менш ніж з двох підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки.

5.7. Магістерська дипломна робота 5,5–6,5 авторських аркушів (100-120 сторінок) виконується за тематикою завдань професійної діяльності, містить елементи наукової новизни та практичної значущості. До обсягу магістерської дипломної роботи не включають список використаних джерел та додатки. Допускається відхилення в межах $\pm 10\%$.

5.8. Процедурні вимоги щодо виконання випускної кваліфікаційної роботи, оформлення супровідних документів та захисту в Екзаменаційній комісії наведені у Методичних рекомендаціях до виконання магістерської дипломної роботи здобувачами ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

5.9. Магістерська дипломна робота як метод оцінювання рівня якості підготовки має продемонструвати, що магістр володіє системою спеціальних знань, які здобуті у процесі навчання та практичної підготовки на рівні новітніх досягнень науки у предметній області діяльності, що є запорукою його наукового мислення та творчої професійної, науково-дослідницької та педагогічної діяльності, та вміє:

1) застосовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для результативного та ефективного управління організацією;

2) ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

3) встановлювати зв'язки між елементами системи менеджменту організації;

4) застосовувати навички обґрунтування та управління проектами, генерування підприємницької ідеї;

5) планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

6) виявляти навички прийняття та забезпечення реалізації управлінських рішень;

7) практикувати використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні;

8) аргументувати власну точку зору в дискусії на основі етичних міркувань, соціально відповідально;

9) виявляти здатність до саморозвитку, навчання впродовж всього життя та ефективного самоменеджменту;

- 10) провадити дослідницьку діяльність;
 - 11) управляти змінами в організації в цілому та окремих її елементах;
 - 12) демонструвати знання та розуміння предметної області та обізнаність у професійній діяльності;
 - 13). проявляти навички формування та демонстрації лідерських якостей.
- 5.10. Захист магістерської дипломної роботи відбувається прилюдно на відкритому засіданні Екзаменаційної комісії.

5. Оцінювання рівня якості підготовки

5.1. Оцінювання рівня якості підготовки магістра з менеджменту здійснюють члени Екзаменаційної комісії на основі встановлених правил, принципів, критеріїв, системи і шкали оцінювання.

5.2. Об'єктом оцінювання якості підготовки магістра є сукупність знань, умінь і навичок, набутої системи компетенцій магістра з менеджменту, відтворених у процесі виконання комплексних кваліфікаційних завдань та виконання і захисту магістерської дипломної роботи.

5.3. Оцінювання рівня якості підготовки магістра з менеджменту здійснюється членами Екзаменаційної комісії на основі принципів об'єктивності, індивідуальності, комплексності, етичності та компетентнісного підходу з урахуванням набутої системи інтегральної, універсальних і спеціальних професійних компетентностей.

5.4. Результати оцінювання рівня якості підготовки магістра з менеджменту повинні довести, що випускник:

- має концептуальні знання, здобуті у процесі навчання та практичної діяльності, включаючи основи знань сучасних досягнень науки у сфері професійної діяльності;

- вміє розв'язувати складні та непередбачувані завдання і проблеми з предмета професійної діяльності, що вимагає самостійного збирання та інтерпретації інформації, вибору методів та засобів вирішення, застосування інноваційних підходів.

5.5. Рівень якості підготовки магістра визначається з використанням комплексної системи оцінювання: поєднання національної системи («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»), Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС) (за шкалою «А», «В», «С», «D», «Е», «FX», «F»), системи оцінювання вищого навчального закладу (за 100-баловою шкалою).

5.6. Критерії оцінювання рівня якості підготовки магістра використовуються диференційовано залежно від форм і методів діагностики.

5.7. Підсумкова оцінка комплексного кваліфікаційного випробування на єдиному державному кваліфікаційному іспиті є середньозваженою оцінкою за кожний з етапів (40 % за тестове завдання і 60 % за розв'язання комплексного ситуаційного завдання).

5.8. Загальні критерії оцінювання тестових завдань:

- понад 90 % правильних відповідей – «відмінно»,
- 76-90 % правильних відповідей – «добре»,
- 60-75 % правильних відповідей – «задовільно»,
- менше 60 % правильних відповідей – «незадовільно».

5.9. Оцінювання результатів розв'язання практичного комплексного ситуаційного завдання відповідно до еталонних відповідей відбувається за такими загальними критеріями:

«відмінно» – завдання виконано повністю, відповідь обґрунтовано, висновки та пропозиції аргументовано і оформлено належним чином;

«добре» – завдання виконано повністю, але припущено незначних неточностей у розрахунках або оформленні; або за умови належного оформлення завдання виконано не менше як на 80 %;

«задовільно» – завдання виконано не менш як на 70 % за умови належного оформлення; або не менш як на 80 % за умови припущення незначних помилок у розрахунках або оформленні.

5.10. Критерії оцінювання якості підготовки магістра за результатами виконання і захисту магістерської дипломної роботи наводяться в Методичних рекомендаціях до виконання магістерської дипломної роботи здобувачами вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент», основні положення яких повинні відповідати Вимогам до виконання магістерської дипломної роботи, що затверджуються науково-методичною радою спеціальності «Менеджмент».

5.11. Рішення щодо підсумкового оцінювання виконання і захисту магістерської дипломної роботи приймається більшістю голосів членів ЕК за результатами публічного захисту з урахуванням висновків наукового керівника та рецензента.

6. Порядок присвоєння кваліфікації

За результатами успішного складання єдиного державного кваліфікаційного іспиту та захисту магістерської дипломної роботи Екзаменаційна комісія приймає рішення про присвоєння кваліфікації магістра з менеджменту і про видачу випускнику диплома державного зразка.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ

ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ _____ другий _____
(назва рівня вищої освіти)

СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ _____ магістр _____
(назва ступеня вищої освіти)

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ _____ 07«Управління та адміністрування» _____
(шифр та назва галузі знань)

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та найменування спеціальності)

ПРОГРАМА ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ

I. Преамбула

Засоби діагностики якості вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Програма єдиного державного кваліфікаційного іспиту.

Затверджено на засіданні науково-методичної ради спеціальності «Менеджмент» 30 серпня 2016 р. (протокол № 1).

2. РОЗРОБНИКИ:

1. Галич Олександр Анатолієвич, к. е. н., доцент
2. Маркіна Ірина Анатоліївна, д. е. н., професор
3. Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна, к. е. н., доцент
4. Сазонова Тетяна Олександрівна, к. е. н., доцент

3. ВВЕДЕНО ВПЕРШЕ

ВСТУП

Програму єдиного державного кваліфікаційного іспиту підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» та засобів діагностики якості вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета єдиного державного кваліфікаційного іспиту – оцінювання рівня професійної компетентності, ступеня засвоєння освітньо-професійної програми підготовки та атестація фахівця на відповідність освітньому рівню «Магістр».

Програма єдиного державного кваліфікаційного іспиту містить зміст навчальних дисциплін циклу професійної підготовки освітньо-професійної підготовки магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент».

У списку рекомендованих джерел, що додається до програми, наведено перелік сучасної наукової спеціальної літератури.

ЗМІСТ

1. Аграрний менеджмент

Тема 1. Предмет, метод і завдання курсу «Аграрний менеджмент».

Сутність та зміст понять «управління», «менеджмент». Історія виникнення науки менеджмент. Поняття про аграрний менеджмент. Об'єкт та предмет дисципліни «Аграрний менеджмент». Цілі та завдання аграрного менеджменту. Менеджер і його функції. Менеджер аграрної сфери, формування професійно-творчої компетентності фахівця аграрної сфери.

Тема 2. Розробка бюджетів за їхніми видами.

Виробничі бюджети в рослинництві. Поняття бюджету та загальні підходи до його складання. Види витрат та їх розподіл. Застосування виробничих бюджетів. Визначення прибутковості виробництва. Виробничі бюджети у тваринництві. Цілі та процедура складання бюджетів. Види витрат та їх розподіл. Застосування виробничих бюджетів. Часткові бюджети. Цілі складання часткових бюджетів. Процедура складання та застосування бюджету. Загальний бюджет. Цілі складання бюджету. Загальні підходи до складання бюджету. Структура бюджету. Бюджет руху готівки. Загальні підходи до складання бюджету руху готівки. Процедура складання бюджету.

Тема 3. Менеджмент ресурсів аграрних підприємств.

Поняття земельних ресурсів. Склад земельних ресурсів аграрних підприємств. Особливості розподілу земельних ресурсів між різними формам господарювання. Використання земельної ділянки за цільовим призначенням. Поняття менеджменту трудових ресурсів. Планування (формування) трудових ресурсів. Розвиток трудових ресурсів в АПК України. Тенденції на ринку праці в аграрному секторі. Сутність фінансового менеджменту. Структура фінансового менеджменту на підприємствах АПК. Поняття «фінансові ресурси». Особливості формування фінансових ресурсів в АПК України. Механізм функціонування фінансового менеджменту підприємств АПК. Заходи органів державного управління та місцевого самоврядування щодо покращання фінансово-економічного стану агропромислових підприємств. Інструменти фінансування:

традиційне банківське кредитування; вексельне фінансування (товарний кредит); аграрні розписки; лізинг; державне фінансування. Менеджмент маркетингу. Розробка маркетингової стратегії підприємства. Проведення маркетингових досліджень. Розробка маркетингового плану підприємства.

Тема 4. Кредитування та оподаткування в сільському господарстві.

Особливості аграрного кредитування. Сучасні тенденції кредитування аграрного сектору економіки. Основні перешкоди на шляху отримання кредитів. Аналіз сучасного аграрного оподаткування. Принципи системи аграрного оподаткування.

Тема 5. Управління ефективністю в менеджменті.

Сутність поняття «ефективність» «результативність», «продуктивність». Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління. Сутність системи управління і результативністю організаційних формувань і менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Механізм управління результативністю. Стратегія і тактика управління результативністю. Ефективність як критерій оцінки результативності менеджменту.

Рекомендована література

Основна

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств : [навч. посібник] / С. І. Дем'яненко. – К. : КНЕУ, 2005. – 347 с.
2. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу : [Текст] / О. Д. Гудзинський. – К. : Урожай, 1994. – 240 с.
3. Шевельова С. О. Аграрний менеджмент : [монографія]. – Тернопіль : Карт-бланш, 1999. – 212 с.

Допоміжна

4. Азізов С. П. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах : [підручник] / С. П. Азізов. – К. : «ІАЕ», 2001. – 834 с.
5. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : [підручник] ; [2-ге вид., доп. і перероблене]. / В. Г. Андрійчук. – К. : 2002. – 624 с.
6. Березівський П. С. Організація виробництва в аграрних формуваннях : [навч. посіб.] / за ред. П. С. Березівського. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 560 с.
7. Воронько-Невіднича Т. В. Розвиток і проблем функціонування молочного скотарства в Україні: [Текст] / Т. В. Воронько-Невіднича // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – Вип. 2 (5). – Т. 3. – С. 70-76.
8. Воронько-Невіднича Т. В. Необхідність внутрішньогосподарського контролю в аграрному менеджменті : [Текст] / Т. В. Воронько-Невіднича // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – № 3. – С. 164–168.
9. Воронько-Невіднича Т. В. Стан та проблеми функціонування молокопродуктового під комплексу Полтавської області / Т. В. Воронько-Невіднича : [Текст] // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – Вип. 1 (6). – Т. 1. - С. 49-53.
10. Воронько-Невіднича Т. В. Проблеми розвитку сільських територій як один із стримуючих чинників аграрних перетворень : [Текст] / Т. В. Воронько-Невіднича // Науково-практична конференція професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, 13-14 травня 2014 р.) –

Полтава: РВВ ПДАА. – 230 с. – С. 4-5.

11. Воронько-Невіднича Т. В. Стан та особливості функціонування кормовиробництва як основа забезпечення розвитку в аграрному менеджменті : [Текст] / Т. В. Воронько-Невіднича // Наукові праці ПДАА. – Полтава, 2014. – С. 34-38.

12. Воронько-Невіднича Т. В. Вітчизняні тенденції розвитку ринку молока і молокопродуктів / Т. В. Воронько-Невіднича : [Текст] // Науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку менеджменту сучасних підприємств» Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, 23-24 жовтня 2014 р.) – Полтава : РВВ ПДАА. – 230 с. – С. 4-5.

13. Воронько-Невіднича Т. В. Напрями вирішення проблемних питань маркетингу аграрних підприємств : [Текст] / Т. В. Воронько-Невіднича, В. Д. Хурдей // Матеріали науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, 13-14 травня 2015 року). –Т. 1. – Полтава : РВВ ПДАА, 2015. – С. 118-119.

14. Гудзинський О. Д. Практикум з менеджменту в системі агробізнесу: ситуації і ділові ігри : [Текст] / О. Д. Гудзинський. – К. : Урожай, 1996. – 144 с.

15. Дем'яненко С. І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві : [навч. посібник]. – К. : КНЕУ, 1998. – 264 с.

16. Загальний курс агробізнесу : [навч. посібник]. – К. : «Знання». – 2000. – 301 с.

17. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників : [Текст] / А. І. Кредісов. – К.: Знання, 1999. – 556 с.

18. Маркетинг як необхідність удосконалення управління агропідприємствами у конкурентному середовищі [Електронний ресурс] / Г. Я. Левків // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. – № 1(3). – С. 139-148. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_1_3_21.pdf.

19. Нагаєв В. М. Аграрний менеджмент : Практикум (модульний варіант) / В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 319 с.

Інформаційні ресурси

Сайти періодичних видань:

1. Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК» // <http://eapk.org.ua>.

2. Всеукраїнський інформаційно-аналітичний журнал «Аграрний Тиждень. Україна»// <http://a7d.com.ua/info.html>.

3. Всеукраїнський журнал «Сучасні аграрні технології»// <http://pro-sat.com.ua>.

4. Всеукраїнський щомісячний науковий журнал «Економіка України» // <http://www.economukraine.com.ua>.

5. Науковий журнал «Економіка і прогнозування» // <http://eip.org.ua>. Сайт бібліотеки on-line: <http://lib.studentu.org.ua/index.php?do=static&page=men>.

6. Бібліотека Тернопільського національного економічного університету: http://library.tneu.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=897:2012-03-14-07-04-15&catid=28:2011-11-24-10-53-00.

7. Електронне видання «Діловий вісник» - виробничо-практичний журнал Торгово-промислової палати України: <http://www.ucci.org.ua>

8. Електронне видання журналу «Контракти»: <http://archive.kontrakty.ua/>.

9. Електронне видання популярного ділового журналу «Мир денег»:

<http://www.mirdeneg.com/>.

10. Єдине повне офіційне періодичне видання нормативно-правових актів України: Офіційний вісник України: <http://ovu.com.ua/>.

2. Антикризове управління

1. Загальні основи антикризового управління.

Причини фінансової неплатоспроможності підприємств. Етапи походження і розміщення капіталу підприємства. Джерела платежу за зобов'язаннями. Технологія антикризового управління. Фази розвитку кризи. Економічна сутність поняття “фактор”. Класифікація кризових факторів. Класифікація ситуацій банкрутства підприємств. Розуміння термінів “антикризове управління” та “антикризове регулювання”. Визначення сутності, об'єкта та суб'єктів антикризового управління. Системи протидії банкрутству. Поняття механізму антикризового управління та його принципи. Поняття процесу антикризового управління та його принципи. Поняття система антикризового управління та її принципи. Функції законодавства у сфері банкрутства. Структурно-логічна схема порушення справи про банкрутство підприємств в Україні. Подання та розгляд заяви про порушення справи про банкрутство. Введення процедури розпорядження майном підприємства-боржника. Забезпечення грошових вимог кредиторів і мораторій на задоволення вимог кредиторів. Виявлення кредиторів та санаторів боржника. Проведення попереднього засідання господарського суду. Проведення зборів кредиторів і утворення комітету кредиторів. Продаж майна банкрута. Порядок задоволення вимог кредиторів. Механізм санації підприємств у процесі процедури банкрутства. Розробка та погодження плану санації боржника. Затвердження господарським судом та реалізація плану санації. Розгляд та затвердження результатів санації. Проведення розрахунків з кредиторами.

2. Діагностика економічного стану і оцінка перспектив розвитку неплатоспроможного підприємства.

Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства. Декомпозиція процесу діагностики кризи розвитку підприємства. Класифікація зобов'язань неплатоспроможного підприємства. Оцінка економічної спроможності. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства.

3. Оцінка активів неплатоспроможних підприємств.

Властивості підприємства як товару. Типологія видів вартості підприємства як цілісного майнового комплексу. Етапи технології оцінки підприємства. Принципи оцінки вартості підприємства. Майнові (витратні) методи оцінки вартості підприємства.

4. Методи визначення ціни підприємств.

Визначення ціни підприємства методом капіталізації доходу. Визначення ціни підприємства методом дисконтування майбутніх доходів. Ринкові (аналогові) методи оцінки вартості підприємства. Організаційно-економічне забезпечення продажу підприємства як цілісного майнового комплексу в процесі судової санації. Визначення ліквідаційної вартості підприємства. Послідовність розрахунку упорядкованої ліквідаційної вартості активів підприємства.

5. Управління фінансовим оздоровленням підприємства.

Класифікація заходів залежно від джерел коштів, що використовуються для

проведення санації. Характеристика функціональної спрямованості антикризових заходів. Операційні, інвестиційні та фінансові антикризові заходи. Особливості внутрішніх резервів відновлення платоспроможності

6. Методи пошуку резервів відновлення платоспроможності підприємств.

Методи зовнішнього та внутрішнього порівняльного аналізу пошуку внутрішніх резервів відновлення платоспроможності. Метод функціонально-вартісного аналізу пошуку внутрішніх резервів відновлення платоспроможності. Метод пошуку резервів – бенчмаркінг. Реінжиніринг бізнес-процесів. Реструктуризація активів підприємства. Оцінка грошових надходжень від реалізації основних фондів підприємства. Оцінка можливостей імобілізації грошових коштів з інвестиційних вкладень підприємства. Оцінка обсягу імобілізації грошових коштів за рахунок рефінансування дебіторської заборгованості. Реструктуризація боргів підприємства.

7. Програмування виведення підприємства з кризового стану

Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки. Процес формування антикризової програми підприємства. Цільові параметри антикризової програми підприємства. Зовнішня та внутрішня санація. Санаційні заходи, спрямовані на відновлення поточної платоспроможності.

8. Управління розробкою антикризової програми підприємства.

Прийняття рішення щодо змісту антикризової програми. Поняття та принципи формування антикризової програми. Етапи формування антикризової програми підприємства. Контроль за виконанням антикризової програми підприємства.

Рекомендована література

Основна

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [навчальний посібник] / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 420 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2014. – 708 с.
3. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: [навчальний посібник] / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; за заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.

Допоміжна

1. Василенко В.А. Ситуаційне й операційне управління в системі менеджменту: [навчальний посібник] / В.А. Василенко І.Є. Мірошник. – М.: МГІУ, 2012. – 340 с.
2. Іванюта С.М. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
3. Калінеску Т.В. Фінансовий менеджмент: [навчальний посібник] / Т.В. Калінеску, В.С. Альошкін, В.Г. Кудіна – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 372 с.
4. Масенко Б. Антикризове управління: [навчально-методичний посібник] / Борис Масенко, Тетяна Афонченкова – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2015. – 263 с.

5. Салига С. Я. Антикризисне фінансове управління підприємством [навчальний посібник] / С.Я. Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Дацій, С.О. Корецька. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 203 с.

6. Штангрет А.М. Антикризисне управління підприємством: [навчальний посібник] / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2010. – 335 с.

Інформаційні ресурси

1. Комп'ютерні технології і аграрна галузь / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.derevo.info>

2. Сайти періодичних видань: “Менеджмент”. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>

3. Кадровий менеджмент

Тема 1. Кадровий менеджмент у системі сучасного менеджменту

Парадигми управління персоналом у системі сучасного менеджменту
Основні віхи історії кадрового менеджменту. Людина у моделі управління Тейлора. Неотейлорівські погляди на персонал, обмеженість цих поглядів. Сучасний розвиток теорії організації.

Основні фактори посилення ролі кадрового менеджменту в постіндустріальному суспільстві. Зміни у змісті праці(застосування нової техніки, технологій, автоматизація). Нові можливості контролю за діяльністю персоналу(форми виконання контрольної функції), значущість самоконтролю. Макроекономічні фактори. Організація праці й особистість працівника. Розвиток демократії. Зростання ціни праці. Доктрини наукового управління і людських стосунків.

Становлення форм організації спільної діяльності людей(спільно-послідовної, спільно-взаємодіючої, спільно-індивідуальної) та їх розвиток. Трансформації бюрократичної, органічної та підприємницьких культур. Послідовна генерація парадигм кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.

Доктрина контрактації індивідуальної відповідальності, доктрина командного менеджменту як наслідок еволюції форм спільної діяльності, організаційних і національних культур. Стратегічні концепції кадрового менеджменту за кордоном.

Основні етапи еволюції управління персоналом. Особливості сучасного етапу в розвитку теорії й практики менеджменту персоналу. Основні моделі кадрового менеджменту(менеджер персоналу як опікун своїх працівників, фахівець із трудових договорів, архітектор кадрового потенціалу організації).

Рационалістичний і гуманістичний підходи до управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами з позиції теорії й практики кадрового менеджменту. Управління людськими ресурсами і кадрова політика.

Теорія “людського і соціального капіталу”. Рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини. Соціальний капітал як фактор ефективної діяльності організації. Концепція “аналіз людських ресурсів” та її вплив на практику роботи з персоналом.

Тема 2. Система управління і організації роботи з персоналом

Цілі та функції системи управління персоналом. Організаційна, функціональна, соціальна, рольова, штатна структури системи управління

персоналом.

Досвід організації системи управління персоналом. Принципи і методи побудови системи управління персоналом. Поняття, стадії та етапи організаційного проектування. Зміст етапів організаційного проектування. Оцінювання економічної ефективності проектування системи управління персоналом.

Кадрові служби організацій як суб'єкти управління персоналом. Завдання кадрових служб. Функції кадрових служб. Структура кадрових служб. Особливості розвитку кадрових служб. Кадрові служби як засіб реалізації кадрової політики.

Регламентація управління. Організація праці. Кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

Тема 3. Кадрова політика організації

Сучасні вимоги до кадрової політики. Основні положення кадрової політики організації. Пасивна, реактивна, превентивна і активна кадрова політика. Рациональна і авантюриницька кадрова політика. Відкрита і закрита кадрова політика (орієнтація на персонал всередині організації і поза нею).

Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики. Зміст і напрямки кадрової політики. Етапи побудови кадрової політики. Кадрові заходи і кадрова стратегія. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову політику, зміст і специфіку програм і кадрових заходів.

Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики. Філософія підприємства. Основи теорії й практики.

Тема 4. Планування і прогнозування трудових ресурсів і роботи з персоналом

Прогнозування потреби в кадрах. Сутність, цілі і завдання кадрового планування. Планування чисельності і складу працівників. Визначення перспективної потреби в спеціалістах. Методи розрахунків потреби в робочих кадрах. Основні форми комплектування штатів. Оперативний план роботи з персоналом.

Маркетинг персоналу. Планування і аналіз показників праці, витрат на персонал. Нормування і облік чисельності персоналу. Соціальне планування. Стратегічне планування як функція управлінської діяльності. Державна політика в галузі зайнятості населення. Основні і додаткові джерела кадрового забезпечення. Робота кадрових служб у напрямку реалізації політики зайнятості.

Тема 5. Професійна орієнтація. Кадровий потенціал управління

Професійна орієнтація як система. Професійна освіта. Професіограма і професіологія. Акмеологічні основи професійного становлення. Організація виробничої та соціальної орієнтації працівника. Організація профорієнтаційної діяльності за кордоном.

Аналіз якісної основи кадрів. Робота з молодими спеціалістами. Науково-практичні основи підбору і розстановки кадрів управління. Закордонний досвід роботи зі спеціалістами.

Професійне становлення кадрів. Становлення професіонала як психолого-акмеологічна категорія. Сутнісна характеристика психолого-акмеологічних резервів професійного становлення кадрів. Психологічні закономірності професійного становлення кадрів. Підвищення рівня професіоналізму управлінських кадрів під час розв'язання проблем професійної діяльності.

Тема 6. Технології управління персоналом

Підбір працівника згідно з функціональним запитом діяльності організації, відбір відповідно до критеріїв функціональної діяльності і згідно з рівнем професіоналізму працівника, визначення посади (функціонального місця працівника в системі діяльності організації), оформлення найму на роботу. Технологія найму, підбору, прийому і розстановки персоналу. Ділова оцінка персоналу. Сутність контрактної системи найму.

Порядок найму і звільнення працівників. Використання персоналу.

Організація системи навчання персоналу. Виникнення і зміст концепції неперервної освіти. Неперервне навчання управлінських працівників і спеціалістів. Неперервна освіта робітників. Організація і методологічне забезпечення системи неперервного навчання кадрів. Методика розрахунків витрат на підвищення кваліфікації. Організація внутрішньофірмового навчання.

Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу. Управління діловою кар'єрою. Система службово-професійного просування. Робота з кадровим резервом. Вивільнення персоналу. Відмінність технології управління персоналом від технології управління людськими ресурсами.

Тема 7. Управлінська діяльність персоналу організації

Управління соціальним розвитком організації. Теорія поведінки особистості. Поведінка людини в групі. Мотивація трудової діяльності персоналу. Управління нововведеннями у кадрових системах. Етика ділових відносин. Управління конфліктами і стресами. Управління безпекою. Організація праці управлінського персоналу.

Аналіз плинності кадрів. Оцінка стану плинності кадрів на підприємстві. Розробка і впровадження заходів щодо зниження рівня плинності кадрів. Управління мобільністю кадрів на виробництві. Система професійного просування працівників. Управління професійно-кваліфікаційним ростом керівників і спеціалістів. Організація управління трудовою дисципліною. Організація обліку ефективного використання робочого часу. Управління плинністю кадрів і трудовою мотивацією робітників у закордонних фірмах. Управління трудовими протиріччями в колективі.

Тема 8. Кадровий менеджмент і національна ділова культура

Особливості національної ділової культури. Вплив "м'яких" факторів (ставлення до роботи, формування ділової культури) на управління персоналом. Рівень культури в бізнесі: національна культура, організаційна культура (певної організації), управлінська культура (стиль керівника).

Взаємозалежність культур. Кластерна форма організації бізнес-структур. Колективізм, індивідуалізм і їх прояв в організаціях. Роль керівника і специфіка його роботи. Особливості мотивації персоналу і відповідальності. Інституціональна культура бізнесу. Прищеплювання кращих зразків зарубіжних культур управління персоналом. Вікові межі засвоєння людиною іншої культури. Система управління персоналом і зміна звичок людей.

Значення історії національної культури, її цінностей і зразків поведінки людей у сфері управління персоналом. Національна культура як специфічна сукупність засобів взаємодії людей у певному суспільстві із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Внутрішньокультурні відношення в системі державного управління і менеджменту горизонтальних ринкових структур.

Ставлення людини до влади. Моделі участі в управлінні. Західна і Східна

культури, їх специфічні особливості, порівняльні характеристики, необхідність урахування в кадровому менеджменті.

Дослідження українських учених у галузі управління людьми на засадах національної культури. Вкраплення демократичної й авторитарної, відкритої й закритої, ринкової та статичної культур у національну культуру українського народу. Теорія “жорсткого менеджменту” і обґрунтування необхідності його впровадження в управління персоналом в Україні.

Тема 9. Психологічні та психотехнологічні основи добору і перевірки персоналу

Основні вимоги до персоналу і класифікація методів оцінки. Науково-методичні принципи добору персоналу. Психологічні особливості роботи кадрових органів на етапах оголошення конкурсу і співбесіди.

Психологічне тестування, його переваги і недоліки. Психодіагностика у доборі кадрів. Основні тести на увагу і пам'ять. Психофізіологічні, особистісні та соціально-психологічні характеристики, ділові якості.

Сутність методів управління персоналом. Діагностична система оцінки: самовизначення, самоуявлення і самовизначення. Діагностичні ігри. Тести на стиль керівництва. Автоматизована оцінка знань. Тести на інтелект. Самовираження і самоствердження. Вибір партнерів і лідера. Співбесіда в експертній комісії.

Сучасні технології ефективних комунікацій, їх можливості в управлінні персоналом. Психологія і менеджмент людських ресурсів. Психофізіологічні технології в управлінні персоналом. Етапи ефективного менеджменту управління персоналом. Необхідні умови ефективного менеджменту персоналу.

Тема 10. Оцінювання результатів діяльності персоналу кадрових служб

Оцінювання результатів праці як функція управління персоналом. Чинники, які впливають на ефективність управління персоналом. Класифікація чинників, які враховують під час оцінювання результатів праці. Результати праці керівника. Результати праці спеціалістів. Умови ефективного оцінювання результатів праці. Основні методи оцінювання результатів праці управлінських працівників. Показники результативної діяльності. Оцінювання результатів діяльності.

Оцінювання діяльності підрозділів управління персоналом. Показники оцінки ефективності діяльності. Оцінювання результатів діяльності підрозділів управління персоналом.

Оцінювання економічної ефективності проектів удосконалення управління персоналом. Порядок розрахунку. Обчислення витрат, пов'язаних з удосконаленням системи управління персоналом.

Тема 11. Організація діловодства. Обробка кадрової інформації

Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб. Документаційне забезпечення управління кадрами. Організація обліку кадрів і звітності щодо них. Система банків даних. Системи кадрової інформації. Системи, які засновані на знаннях(експертні системи). Інтерактивна концепція застосування електронно-обчислювальної техніки у роботі кадрових служб.

Правила оформлення документів. Оформлення кадрової документації. Положення про персонал підприємства. Структура та штатна чисельність. Штатний розклад. Посадова інструкція. Документи щодо прийняття, звільнення, переведення та відпусток працівників. Трудові угоди (контракти). Документи про матеріальну відповідальність. Документи щодо захисту комерційної таємниці. Ведення

трудових книжок. Документи щодо оформлення відрядження працівників.

Рекомендована література

Основна

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор». – 2003. – 296 с.
3. Менеджмент персоналу. Практикум: [навч. посіб.] / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О. І. Сердюк. – Полтава : ПДАА, 2012. – 344 с.
4. Михайлова Л. І. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
5. Про вищу освіту: Закон України (ст. 8) м. Київ, 17 січня 2002 року № 2984-III // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.926.15&nobreak=1>
6. Про професійний розвиток працівників: Закон України №4312-VI від 12.01.2012р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
7. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. [Электронный ресурс] / Савченко В.А. / – Режим доступа к книге: <http://library.if.ua/books/104.html>
8. Управління персоналом : [навч. посіб.] / [Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
9. Управління розвитком персоналу: [Навч. посіб.] / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. — 427 с.
10. Егоршин А. П. Управление персоналом : [учеб. пособ.] / Егоршин А. П. – [2-е изд.] – Н. Новгород : ИИМБ, 1999. – 624 с.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом [учеб. пособ.] / А. Я. Кибанов; под ред. Поршнева А. П., Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
12. Маркова Н. С. Развитие персонала : [навч. посіб.] / Маркова Н. С. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
13. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : [учеб. пособ.] ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЗиУ, 2001. – 312 с.
14. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / Мурашко М. І. – К. : «Знання», 2002. – 365 с.

Допоміжна

15. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера : [Текст] / [Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. С., Одегов Ю. Г.]. – М. : «Экзамен», 1999. – 576 с.
16. Управление персоналом организации : [учебн.] / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 512 с.
17. Управление персоналом организации: Практикум : [учеб. пособ.] / Под ред. д.э.н. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 296 с.
18. Шекшня Г. В. Планирование персонала и прием на работу : [Текст] /

Г. В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 86 с.

19. Шекшня Г. В. Управление персоналом современной организации : [учебно-практич. пособ.] / Шекшня Г. В. – [изд-во 3-е перераб. и доп.]. – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 1998. – 352 с.

20. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : [учебн.] / Щекин Г. В. – [3-е изд., перераб. и доп.] – К. : МАУП, 1999. – 288 с.

21. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми; психология кадрового менеджмента : [науч.-прак. пособ.] / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1998. – 400 с.

22. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : [моногр.] / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1997. – 176 с.

23. Филин С. А. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами : [Текст] / С. А. Филин, Т. В. Филина. – Алма-Ата, : Институт директоров, 2011 – 209 с.

24. Филина Ф. Н. Справочник кадровика: полное практическое руководство. : [Текст] / Ф. Н. Филин. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2011. – 70 с.

Інформаційні ресурси

1. Интернет-портал для управлінців <http://www.management.com.ua/>.

2. Сайти періодичних видань: журнал «DAS MANAGEMENT», Менеджмент. Діловодство. Кадри. Охорона праці. Управління персоналом, журнал «Менеджер і менеджмент» <http://www.m21.com.ua/>

2 Гошовська В.А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : [навч.-метод. матеріали] [Електронний ресурс] / Гошовська В. А., Пашко Л. А., Фугель Л. М. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua>

4. Менеджмент організацій

Тема 1. Системна модель менеджменту організацій.

Організація як складова система і як об'єкт управління. Взаємозв'язок внутрішніх елементів системи і факторів зовнішнього середовища. Підприємство як відкрита система. Його суть і функції. Державне регулювання діяльності організацій на сучасному етапі.

Системна методологія в менеджменті. Принципи системного підходу в управлінні організацією. Системне управління організацією, як процес поєднання функціонального, процесного, ситуаційного і проектного підходів. Типологія системних концепцій менеджменту.

Тема 2. Еволюція організації

Еволюція поглядів на сутність і структуру організації. Життєвий цикл організації. Конкурентні стратегії підприємства. П'ять конкурентних сил. Конкурентний статус підприємства. Тенденції організаційних змін. Зміни в організації. Адаптація й інтеграція організацій.

Тема 3. Організація управління підприємством. Управлінські моделі

Порядок заснування підприємства. Засновницькі документи та їх підготовка. Статутний фонд і його формування. Державна реєстрація. Припинення діяльності підприємств бізнесу. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Елементи проектування організації. Головні форми проектування організації.

Особливості різновидів структур управління. Нові форми структури організації. Процес організації управління та його складові. Принципи організації управління. Суть діяльності організації. Взаємозв'язок елементів управління. Основи реструктуризації управління. Американські теоретики про теорії моделей. Цінові управлінські моделі. Моделі організацій, як об'єктів управління. Поведінкові й адміністративні моделі організації.

Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно – правових форм

Особливості управління організаціями різних форм власності й організаційно-правових форм. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності. Галузеві особливості функціонального управління організаціями. Завдання іміджу. Етапи створення іміджу. Засоби формування іміджу. Корпоративний імідж.

Тема 5. Системи функціонального менеджменту

Управління маркетинговою діяльністю. Управління матеріально-технічною системою. Галузеві особливості виробничого менеджменту. Управління соціально – психологічною підсистемою. Управління фінансово–економічною підсистемою: оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами і прибутками. Фінансові основи формування майна; управління обіговими активами, формуванням власних і залученням позикових фінансових ресурсів; організація фінансового планування на підприємстві галузі. Реалізація комерційної функції. Збутова політика. Стратегічний і тактичний підходи в розробці стратегії розподілу. Канали розподілу: вертикальний, горизонтальний. Управління асортиментом. Стосунки менеджера з підлеглими. Розпорядча діяльність. Управління соціально-психологічною підсистемою. Заходи з профілактики й усунення помилок. Оцінювання виконання. Дисциплінарний вплив. Організація праці та її стимулювання.

Тема 6. Основи антикризового управління

Кризові явища, як фаза життєвого циклу організації. Сутність, основні ознаки, джерела виникнення кризових ситуацій, їх типологія. Сутність, основні ознаки, джерела виникнення кризових ситуацій, їх типологія. Система заходів щодо управління організацією в кризі. Санація. Банкрутство.

Тема 7. Управління ризикозахищеністю

Управління ризикозахищеністю підприємства. Умови виникнення ризикової ситуації. Поняття ділового ризику, його різновиди. Фактори ризику. Інтегрований аналіз і оцінювання ризику. Концепція управління ризиком.

Тема 8. Конкурентна політика організації

Суб'єкти і фактори конкурентоспроможності. Ступінь впливовості конкурентних сил. Моніторинг конкурентів. Конкурентний стан організації. Антимонопольне управління в організації.

Тема 9. Управління ефективністю підприємства. Основи корпоративного управління

Зміни в організаціях. Адаптація й інтеграція організації. Діагностика управління: види й етапи, показники діагностичного дослідження. Управлінське консультування. Підприємницький менеджмент. Корпоративне управління.

Рекомендована література

Основна

1. Виноградський М.Д. Менеджмент організацій : [навч. посіб.] /

Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – К.: Кондор, 2004. – 596 с.

2. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : [навч. посіб.] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.

3. Управление организацией : [учеб. пособ.] / Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М., 1997.

4. Мескон М. Основі менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Издательство «Дело», 2003. – 704 с.

5. Менеджмент організацій : [підруч.] / Л. І. Федулова та ін. ; заг. ред. Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

6. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

7. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : [підруч.] / М.Д. Виноградський, О.М.Шканова. – К.: «Кондор», 2002. – 518 с.

8. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : [підруч.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – 2-е вид-ня, перероб. та доп. – К.:«Професіонал», 2007. – 416 с.

Допоміжна

1. Бай С.І. Менеджмент організацій. Практикум : [навч. посіб.] / С.І. Бай – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2004. – 179 с.

2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. Будзан. – К.: Основи, 2001. – 349 с.

3. Бізнес-менеджмент : [навч. посіб.] / Л. І. Федулова [та ін.] ; заг. ред. Л. І. Федулова. - К. : МАУП, 2007. - 632 с.

4. Бочаров В.В. Финансовый инжиниринг : [Текст] / В.В. Бочаров . – СПб. : Питер, 2004 . – 400 с.

5. Верба В.А. Проектний аналіз: [підручник] / В.А.Верба, О.А.Загородніх. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.

6. Друкер П.Ф. Эффективный керівник : [Текст] / П.Ф. Друкер. - М: Издательский дом «Вильямс», 2007. - 398 с.

7. Егоршин О.П. Управління персоналом: [навч. посіб.] – / О.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 622 с.

8. Завадський Й.С. Менеджмент: Management підруч. [для студ. вищ. економ. навч. закл.] [у 3-х томах] / Й.С. Завадський. – [Т.2.] – К.: Видавництво Європейського університету, 2002, – 640с.

9. Котлер Ф. Основы менеджменту: [пер. с англ.] : [Текст] /Ф. Котлер – М: Прогресс, 1991. –736 с.

10. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / Н.С Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

11. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: [навч. посіб.] – / Т.І. Лепейко. – Харків: Вид. ХНАУ, 2009. – 79 с.

12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [Текст] / Л.О. Лігоненко - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 369 с.

13. Киржнер Л.А. Менеджмент организаций : [учеб. пособ.]/ Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. – К.: КНТ, 2006. – 688с.

14. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации : [Текст] / Г. Минцберг [пер. с англ.] – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
15. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: [навч. посіб.] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. – К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2001. – 392с.
16. Монастирський Г.Л. Теорія організації: [навч. посіб.] / Г.Л. Монастирський. – Т.: Екон. думка, 2007. – 84 с.
- 19.Осовська Г.В. Менеджмент організацій: [навч. посіб.] / Г.В. Осовська, А.О. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
- 20.Охріменко А.Г. Основи менеджменту: [навч. посіб.] / А.Г. Охріменко – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 130 с.
- 21.Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / Л. І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 342 с.
22. Скібіцька Л.І. Менеджмент: [навч. посіб.]. / Л. І. Скібіцька – К.: Центр навч. літ., 2007. – 416 с.
- 23.Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения [Текст] : [учеб. для вузов] / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2011. – 281 с.
- 24.Хміль Ф. І. Основи менеджменту: [підруч.] / Хміль Ф. І. – К.: Академвидав, 2003. – 603 с.
25. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: [навч. посіб.] / Ф.І. Хміль– Львів: Магнолія плюс, 2004. – 333 с.
26. Шегда А.В. Менеджмент: [навч. посіб.] / А.В. Шегда – К. Знання, 2002. – 352 с.
- 27.Якокка Ли. Карьера менеджера : [Текст] / Якокка Ли. [Пер. с англ.] – Минск: Парадокс, 1996. – 432 с.

Інформаційні ресурси

1. Комп'ютерні технології і аграрна галузь / [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.derevo.info>
2. Сайти періодичних видань: “Менеджмент”. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>

5. Управління проектами

Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організації

Зміст, завдання та структура навчального курсу «Управління проектами», його теоретичні та методологічні основи, зв'язок із спеціальними дисциплінами, що формують систему економічних знань майбутнього фахівця.

Історичні передумови виникнення практики управління проектами як ефективного методу управління організацією. Приклади та сфери застосування практики управління проектами у сучасному та історичному бізнес-середовищі.

Функціональне визначення проекту: визначення поняття «проект», застосування функціонального підходу до усвідомлення природи проекту та управління ним.

Поняття проекту при процесному підході; визначення основних складових процесу: «входу», «виходу», «обмеження», «ресурси».

Основні ознаки проекту. Класифікація проектів за різними ознаками.

Сутність та необхідність управління проектами. Основне оточення проекту. Організація проекту. Учасники проекту.

Життєвий цикл проекту: поняття, класифікація на фази та стадії згідно підходу Всесвітнього банку, іншими поширеними класифікаціями. Основна діяльність і діяльність із забезпечення проекту.

Тема 2. Обґрунтування проекту

Ініціалізація проекту. Поява ідеї. Формалізація ідеї.

Структура проектного аналізу: технічний аналіз, комерційний (фінансовий) аналіз, екологічний, соціальний аналіз, організаційний аналіз, аналіз бюджетної ефективності, економічний аналіз.

Принципи оцінки ефективності проектних рішень. Критерії ефективності проектних рішень. Фактори впливу на вибір критерію оцінки проектних рішень. Принципи практики оцінки ефективності проектних рішень. Інтегральні показники оцінки ефективності проектних рішень.

Методика розрахунку основних фінансових критеріїв: оцінювання зміни вартості грошей у часі, показники ефективності проекту, основні показники порівняння різних проектів або варіантів одного проекту й вибір найкращого: приведенного прибутку (Present Value) – PV; чистого приведенного інтегрального прибутку (Net Present Value) – NPV; індексу рентабельності інвестицій (Profitability Index) – PI, внутрішньої норми прибутковості (Internal Rate of Return) – IRR; терміну окупності (Payback Period) – PP; дисконтованого терміну окупності (Discounted Payback Period) – DPP; коефіцієнта ефективності інвестицій (Accounting Rate of Return) – ARR.

Тема 3. Планування проекту

Мета, призначення планів по проекту. Сутність планування проекту. Етапи проектного циклу, які охоплює планування. Параметри реалізації проекту, які плануються. Базові процеси планування. Мета складання плану проекту. Система планів. Класифікація планів по проекту. Рівні управління та відповідні види планів.

Тема 4. Управління часом виконання проекту

Сітьове планування – поняття, сфери застосування. Основні цілі, завдання та принципи побудови сітьових графіків. Сіткова модель, основні параметри. Важливі етапи сіткового планування. Основні відмінності стрілочних графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Порядок їх побудови.

Календарне планування. Типи календарних планів. Параметри календарного плану. Способи відображення календарного плану. Позитивні риси діаграми Ганта. Методологія та методи планування управління проектами з використанням календарних графіків.

Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проекту

Джерела ресурсного забезпечення проекту та їх вибір. Етапи планування ресурсів проекту. Призначення ресурсів Дерево ресурсів проекту. Джерела фінансування проекту. Класифікація фінансування проекту.

Етапи процесу фінансування проекту. Функції управління контрактами й забезпечення проекту ресурсами. План управління контрактами.

Тема 6. Контролювання виконання проекту

Система контролю за виконанням проекту. Основні задачі контролю виконання проектів. Предмет контролю виконання проектів. Елементи проекту, що є об'єктом контролю виконання проекту. Процеси контролю виконання проектів. Обов'язкові вимоги до системи контролю виконання проектів. Види контролю виконання проектів. Основні принципи менеджера проекту в процесі контролю виконання проектів. Методи контролю виконання проектів.

Постаудит інвестиційних проектів.
Система оцінки і контролю в проекті.

Тема 7. Управління ризиками проектів

Особливості проектної діяльності. Проектні ризики. Класифікація проектних ризиків. Типові ризики проектів. Наслідки віддаленості аналізу проектних ризиків.

Ідентифікація проектних ризиків (якісний аналіз).

Кількісний аналіз проектних ризиків.

Заходи для перетворення аналізу проектних ризиків на постійно діючу функцію управління.

Стратегія поведінки учасників проекту щодо ризиків.

Комбінований характер проектної діяльності. Інтернаціональний характер проектної діяльності.

Управління інвестиційними ризиками. Найважливіші аспекти в теорії та практиці управління проектними ризиками. Основні напрямки управління проектними ризиками

Основні методи управління ризиками. Метод фінансування ризиків.

Тема 8. Управління якістю проекту

Поняття «якість» проекту. Цілі управління якістю проекту. Управління якістю проекту. 8 принципів управління якістю відповідно до Державного стандарту України ISO 9000-2001. Стандарти та системи управління якістю, які входять до стандартів серії ISO 9000.

Метод системного управління якістю.

Складові сучасної системи управління якістю. Складові плану управління якістю проекту.

Класифікація витрат по забезпеченню якості проекту. Роль обчислювальної техніки в системі управління якістю проекту.

Система норм і стандартів в управлінні якістю проектів.

Тема 9. Управління персоналом в проектах

Підходи до формування проектної команди. Основні характеристики проектної команди. Фактори, що визначають принципи формування проектної команди. Варіанти формування проектної команди. Схема формування команди з урахуванням цілі проекту.

Основні стадії життєвого циклу команди проекту.

Організаційне планування: вихідна інформація, результати.

Задачі керівника проекту при формуванні команди. Заходи щодо відбору персоналу. Характеристика вимог до менеджера проекту.

Управління конфліктами в проектах: поняття, види, методи вирішення, успішне вирішення конфліктів.

Лідерство і мотивація в команді.

Завдання управління з питань розвитку команди у проекті. Методи навчання персоналу у проектах.

Рекомендована література

Основна

1. Управління проектами : [підруч.]. / [Бутенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В.] – К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2003. – 231 с.
2. Верба В. А. Проектний аналіз : [підруч.]. / В. А. Верба, О. А. Загородніх – К. : КНЕУ, 2000. – 322 с.
3. Клиффорд Ф. Грей Управление проектами: практическое руководство / Ф.

- Грей Клиффорд, У. Ларсое Эрик ; пер. с англ. – М.: Дело и сервис, 2003. – 528 с.
4. Москвін С. О. Проектний аналіз : [навч. посіб.] / С. О. Москвін. – К.: Лібра, 1999. – 366 с.
 5. Тарасюк Г. М. Управління проектами : [навч. посіб.]. / Г. М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
 6. Тянь Р. Б. Управління проектами : [підруч.]. / Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
 7. Мазур И. И. Управление проектами : [навч. посіб.]. / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге О. Г. – М.: Экономика, 2001. – 576 с.
 8. Управление проектами : [справоч. для профес.] / под ред. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: Высш. шк., 2001. – 875 с.

Допоміжна

1. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз : [навч. посіб.] / Ю. В. Богоявленська. – К.: Кондор, 2004. – 336 с.
2. Коюда В. О. Основи інвестиційного менеджменту : [навч. посіб.] / Коюда В. О., Лепейко В. О., Коюда О. П. – К.: Кондор, 2006. – 340 с.
3. Куриленко Т. П. Проектне фінансування : [підруч.] / Т. П. Куриленко. – К.: Кондор, 2006. – 208 с.
4. Сахарцева І. І. Ризики економічної діагностики підприємства : [навч. посіб.] / І. І. Сахарцева, О. В. Шляга ; за ред І. І. Сахарцевої. – К.: Кондор, 2007. – 285 с.
5. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика : [навч. посіб.] / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К.: Політехніка, 2004. – 200 с.
6. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: [навч. посіб.] / Л. С. Кобиляцький. – К.: МАУП, 2002. – 200 с.

Інформаційні ресурси

1. <http://www.bookz.com.ua>
2. <http://library.tneu.edu.ua>
3. <http://www.pmpofy.ru/>
4. <http://www.pmdoc.ru/>
5. <https://books.google.com.ua> (Microsoft Project 2013 в управленні проектами (перечень ресурсів Інтернета, посвящених управленню проектами)).

6. Фінансовий менеджмент

Тема 1. Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту

Сутність фінансового управління підприємством і фінансових відношень. Кругообіг грошових і фінансових ресурсів підприємства. Мета та основні завдання фінансового менеджменту. Забезпечення максимізації сукупного доходу власників. Об'єкти і суб'єкти фінансового менеджменту. Функції з фінансового управління підприємством. Механізм фінансового менеджменту. Місце фінансового менеджменту в організаційній структурі підприємств.

Система забезпечення фінансового менеджменту. Методологічні основи побудови. Організаційне забезпечення. Основні організаційні структури управління підприємством та місце фінансового менеджера в них. Інформаційне забезпечення. Загальні вимоги до інформаційної бази.

Склад кількісного фінансового аналізу. Облік і звітність - інформаційна

основа фінансового менеджменту. Фінансова звітність у системі фінансового менеджменту. Методи оцінки фінансових звітів. Користувачі інформації. Основні форми фінансової звітності. Бухгалтерський баланс і його значення для аналізу фінансового стану.

Тема 2. Система забезпечення фінансового менеджменту

Поняття системи забезпечення фінансового менеджменту. Підприємство як підсистема національного господарства. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем. Фінансовий механізм і його зміст. Характеристика окремих елементів фінансового механізму. Фінансові методи і прийоми, їх використання у фінансовому менеджменті. Фінансові важелі і їх дія на фінансовий стан суб'єкта господарювання. Система організаційного забезпечення. Зміст фінансової роботи на підприємстві. Суть організаційного механізму господарювання. Правила організації управління фінансами на підприємствах. Структура управління фінансами підприємства. Фінансові служби підприємств. Основні цілі і задачі фінансових служб. Положення і фінансовому відділі. Фінансовий менеджер як основний суб'єкт управління фінансами підприємств. Основні функції, цілі і задачі фінансового менеджменту. Система інформаційного забезпечення фінансового менеджменту. Основні користувачі фінансовою інформацією. Види фінансової інформації. Джерела фінансової інформації. Вимоги до фінансової інформації. Зміст основних груп фінансової інформації. Поняття фінансової звітності і її значення в ринковій економіці. Вимоги до фінансової звітності. Принципи обліку інформації, що включається у фінансову звітність. Класифікація і склад фінансової звітності. «Бухгалтерський баланс» (форма 1), «Звіт про фінансові результати» (форма 2), «Звіт про рух грошових коштів» (форма 3), «Звіт про власний капітал» (форма 4), «Примітки до фінансової звітності» (форма 5). Система оцінки фінансового положення підприємства. Основні форми аналізу фінансового стану. Системи фінансового аналізу, використовувані в системі фінансового менеджменту. Основні фінансові показники, використовувані для оцінки фінансового стану підприємства. Система фінансового прогнозування і планування. Суть системи фінансового прогнозування і планування. Види прогнозів і фінансових планів. Основні цілі і задачі, вирішувані в процесі фінансового прогнозування і планування. Система перспективного фінансового планування. Система поточного фінансового планування. Система оперативного фінансового планування. Бюджетування як основна форма оперативного фінансового планування. Система фінансового контролю. Призначення і основні задачі системи фінансового контролю. Система внутрішньофірмового фінансового контролю. Пріоритетні напрями фінансового контролю. Форми фінансового контролю. Контролінг як основна форма фінансового контролю в сучасних акціонерних компаніях. Основні функції фінансового контролінга. Етапи здійснення і види фінансового контролінгу.

Тема 3. Управління грошовими потоками на підприємстві

Поняття, види і значення грошових потоків для підприємства. Суть грошового потоку. Вхідний і вихідний грошові потоки. Необхідність і значення управління грошовими потоками підприємства. Критерії управління грошовими потоками. Класифікація грошових потоків за різними принципами. «Звіт про рух грошових коштів». Основні види господарської діяльності підприємства і грошові потоки. Основні принципи, цілі і задачі управління грошовими потоками підприємства. Етапи організації управління грошовими потоками підприємства.

Порядок розрахунків грошових потоків при операційній, інвестиційній і фінансовій діяльності підприємства. Загальний грошовий потік підприємства. Чистий грошовий потік від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності. Чистий грошовий потік – підприємства. Аналіз грошових потоків підприємства. Показники, використані при аналізі грошових потоків по видах господарської діяльності і підприємства в цілому. Управління грошовими потоками підприємства. Система оптимізації грошових потоків в процесі господарської діяльності. Причини недоліку грошового потоку на підприємстві. Зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на вхідний і вихідний грошовий потік підприємства. Система заходів і методи оптимізації дисбалансу, що виникає при перевищенні вхідного і вихідного грошового потоку підприємства. Бюджетування як основний спосіб управління грошовими потоками підприємства. Платіжний календар і його значення в процесі управління грошовими потоками підприємства.

Тема 4. Управління структурою і вартістю капіталу

Економічна суть капіталу. Процес накопичення капіталу. Оборот капіталу. Прибутковість капіталу. Вартість капіталу. Попит і пропозиція капіталу. Структура капіталу. Класифікація капіталу. Управління формуванням капіталу. Суть і задачі управління капіталом. Методи управління формуванням капіталу. Методи оптимізації потреби в сукупному капіталі: балансовий, метод аналогій, метод питомої капіталоемності, економіко-математичного моделювання, нормативний. Джерела формування капіталу і методи фінансування підприємницької діяльності: акціонування, бюджетне фінансування, самофінансування, позикове фінансування, змішане фінансування. Вартість капіталу. Методичні основи оцінки вартості капіталу. Оцінка вартості власного капіталу і прирівняних до нього засобів. Оцінка вартості позикових засобів. Визначення вартості сукупного капіталу підприємства. Структура капіталу і її значення для підприємства. Методи визначення оптимальної структури капіталу: економіко-математичні, методи угруповань, регресійного моделювання. Фінансовий леверідж і його використання для визначення оптимальної структури капіталу підприємства.

Тема 5. Управління прибутком

Економічна суть прибули. Характеристика прибули як економічної категорії. Чинники, що впливають на формування прибули. Роль прибули в ринковій економіці. Види прибули Прибуток від основної операційної діяльності. Прибуток від операційної діяльності. Прибуток від фінансово-інвестиційної діяльності. Прибуток від звичної діяльності до оподаткування. Прибуток від надзвичайної діяльності. Прибуток оподаткування. Прибуток після оподаткування. Чистий прибуток підприємства. Нерозподілений прибуток. Суть управління прибули на підприємстві. Мета управління прибутком. Основні задачі управління прибутком. Основні функції управління прибутком підприємства. Управління прибутком в процесі основної операційної діяльності. Основні чинники, що впливають на формування прибули від основної операційної діяльності. Використовування маржинального методу в процесі управління прибутком. Визначення цільової планової суми чистого прибутку від основної операційної діяльності. Визначення прибули від інших видів господарської діяльності. Система заходів, сприяючих зростанню прибули підприємства. Методи максимізації прибули. Операційний леверідж. Управління витратами і цінами в процесі формування прибули підприємства. Управління використанням прибули підприємства. Визначення чистого прибутку підприємства. Податкова політика і її оптимізація. Розподіл

чистого прибутку підприємства. Формування основних фондів підприємства. Чинники, що впливають на формування фондів підприємства. Використовування фондів підприємства. Дивідендна політика і її вплив на ринкову вартість підприємства. Капіталізація прибули і її значення для зростання ринкової вартості підприємства.

Тема 6. Управління витратами

Роль і значення контролю в управлінні витратами. Система управлінського контролю за виробничою діяльністю підрозділів. Суть внутрішнього управлінського контролю та його елементи. Структура і функції внутрішнього контролю. Ефективність облікових і контрольних систем. Характеристика факторів впливу на системи внутрішнього контролю. Методи вивчення поведінки витрат. Контроль динаміки затрат в управлінні формуванням собівартості. Застосування математико-статистичних методів для контролю за рівнем собівартості.

Сутність, функції і типи господарських рішень. Технологія прийняття управлінських рішень в системі управління витратами. Діагностика проблеми. Оцінка ситуації. Альтернативні варіанти. Прийняття рішень. Організація виконання рішень. Методи прийняття господарських рішень в системі управління ресурсами і витратами. Моделювання рішень, принципи і вимоги до ефективних управлінських рішень. Методи контролю витрат. Сутність моніторингу та його етапи. Зв'язок витрат виробництва з його ефективністю. Показники ефективності управління витратами та їх характеристика. Оптимізація виробничої діяльності за критерієм витрат. Аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток». Напрями підвищення ефективності управління витратами. Аналіз витрат виробництва і оцінка ефективності їх формування. Ефект масштабу виробництва. Виробнича потужність та її рівні. Способи підвищення ефективності витрат підприємства.

Тема 7. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку

Передумови і методи аналізу «витрати- обсяг діяльності - прибуток». Аналіз чутливості прибутку. Точка беззбитковості. Визначення точки беззбитковості за умов асортименту. Визначення точки беззбитковості Визначення запасу міцності та операційного важеля. Графічний метод аналізу витрати – обсяг діяльності – прибуток. Визначення точки беззбитковості на багатопродуктовому підприємстві. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та фінансового результату при калькулюванні на основі діяльності.

Тема 8. Управління інвестиціями

Економічна суть і класифікація інвестицій. Чинники, що впливають інвестиційна поведінка підприємств. Суть, цілі і задачі управління інвестиціями. Інвестиційні ресурси і їх формування. Джерела фінансування інвестицій. Управління реальними інвестиціями. Форми реальних інвестицій. Інвестиційні проекти як форма управління реальними інвестиціями. Фінансування реальних інвестиційних проектів. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Розробка календарного плану реалізації інвестиційного проекту. Розробка бюджету реалізації інвестиційного проекту. Забезпечення нейтралізації проектних ризиків. Управління фінансовими інвестиціями. Особливості і форми здійснення фінансових інвестицій. Управління фінансовими інвестиціями підприємства. Чинники, що визначають інвестиційні якості окремих фінансових інструментів. Моделі оцінки вартості фінансових інструментів інвестування. Оцінка вартості окремих фінансових інструментів інвестування. Управління формуванням і використанням портфеля фінансових інвестицій. Забезпечення нейтралізації

ризиків фінансового інвестування.

Тема 9. Управління фінансовими ризиками

Сутність іпотеки. Фінансові ризики іпотечного кредитування як специфічна загроза в іпотечних операціях. Різновиди ризиків при іпотечному кредитуванні. Ризики комерційного банку при іпотечному кредитуванні. Ризики позичальника іпотечного кредиту. Ризики пов'язані з предметом застави. Методичні підходи щодо управління фінансовими ризиками іпотечного кредитування. Страхування в системі управління іпотечними ризиками.

Тема 10. Аналіз фінансових звітів

Зміст і задачі аналізу фінансової звітності. Мета аналізу фінансової звітності. Види фінансової звітності: бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, додаток до фінансової звітності. Методи аналізу фінансової звітності: читання звітів, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, трендовий аналіз, розрахунок фінансових коефіцієнтів. Аналіз динаміки і структури активів і пасивів балансу підприємства. Аналіз «Звіту про фінансові результати». Аналіз «Звіту про рух грошових коштів підприємства». Аналіз «Звіту про власний капітал». Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства. Аналіз стійкості економічного зростання підприємства. Показники фінансової стійкості і стабільності підприємства. Показники ділової активності підприємства.

Тема 11. Управління джерелами фінансування

Управління капіталом підприємства. Джерела і методи фінансування. Поняття дивідендної політики і основні теорії. Типи дивідендної політики. Порядок виплати дивідендів. Управління оборотними активами. Політика підприємства в області оборотного капіталу. Управління грошовими коштами і їх еквівалентами. Управління дебіторською заборгованістю. Управління запасами. Управління джерелами фінансування оборотних активів і види стратегій фінансування.

Тема 12. Антикризове фінансове управління підприємством

Фінансове прогнозування і планування в системі фінансового менеджменту. Методи планування. Технологія формування фінансових планів. Загальний бюджет підприємства: структура і принципи упорядкування. Види бюджетів. Методика розрахунку основних фінансових показників бюджетів. Аналіз і планування руху коштів. Урахування впливу ринкових факторів на основні показники планів. Класифікація методів обліку та аналізу впливу інфляції. Методика переоцінки звітності згідно з коливанням товарних цін. Моделювання непрямих доходів та витрат підприємства під впливом інфляції. Портфель фінансових активів. Інтерференція довго- і короткострокових аспектів політики підприємства. Механізм лізингової операції, умови договору, переваги лізингу для підприємства-користувача, грошові потоки, що виникають при лізингових операціях. Бюджет грошових коштів. Його принципи та розробка. Вплив невизначеності. Поглиблений аналіз власних оборотних коштів і поточних фінансових потреб. Фінансово-експлуатаційна потреба підприємства.

Тема 13. Антикризове фінансове управління на підприємстві

Поняття банкрутства і правове його забезпечення. Суть банкрутства. Система банкрутства в ринковій економіці. Закономірності банкрутства. Банкрутство як економічне і соціальне явище. Причини банкрутства і його результату. Необхідність банкрутства в ринковій системі господарювання. Цілі і

принципи системи банкрутства. Основні чинники виникнення кризових ситуацій і банкрутства. Процедура визначення підприємства банкрутом. Альтернативні варіанти розвитку справи про банкрутство. Проходження справи про банкрутство. Порядок самоліквідації підприємства. Методи прогнозування банкрутства: західний і вітчизняний досвід. Суть, задачі і принципи антикризового фінансового управління підприємством. Зміст антикризового фінансового управління підприємством. Діагностика фінансової кризи підприємства. Фінансове управління процесами стабілізації, реорганізації і ліквідації підприємства. Фінансова санація.

Рекомендована література

Основна

1. Бланк И.А. Управление активами : [текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2000. – 721 с.
2. Бланк И.А. Управление использованием капитала: [текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр; Эльга, 2000. – 508 с.
3. Стоянова Е. С. Управление оборотным капиталом : [текст] / Стоянова Е. С., Быкова Е. В., Бланк И. А. ; Под ред. Е. С. Стояновой. (Серия «Финансовый менеджмент для практиков»). – М.: Ника-Центр, 1998. – 128 с.
4. Бланк И.А. Управление формированием капитала : [текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2002. – 512 с.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : [текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2007. – 656 с.
6. Бланк И.А. Управление прибылью : [текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2007. – 768 с.
7. Брігхем Е.Ф. Основи фінансового менеджменту : [підруч.] / Є. Ф. Брігхем ; пер. В. Біленький [и др.] ; наук. ред.: О. Д. Василик, О. Д. Заруба; КУ. – К. : Молодь, 1997. – 1000 с.
8. Фінанси підприємств : [підруч.] / Кол. авт. під. кер. проф. А. М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 1999. – 366 с.
9. Крайник О.П. Фінансовий менеджмент : [навч. посіб.] / О.П. Крайник, З.В. Клепикова. – Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2000. – 260 с.
10. Фінансовий менеджмент : [навч. посіб.] / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 496 с.

Допоміжна

1. Морошкин В.А. Практикум по финансовому менеджменту: технология финансовых расчётов с процентами : [Учебное пособ.] / В.А. Морошкин. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 112 с.
2. Леонтьев С.В. Стратегия успеха. Обобщение опыта реформирования российских предприятий : [Текст] / Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренёв В.Н. – М.: Новости, 2000.
3. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [Текст] / О.О. Терещенко – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
4. Тюрина А.В. Финансовый менеджмент : [Практикум.] / А.В. Тюрина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 128 с.

Інформаційні ресурси

Сайт періодичного видання: «Фінанси України»
www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/category/bottom?cat_id=35691

7. Управління безпекою підприємства

Тема 1. Сутність та роль безпеки підприємства

Поняття безпеки підприємства. Ієрархія рівнів безпеки. Категоріальний апарат управління безпекою підприємства. Об'єкти, предмети захисту від потенційних загроз і протиправних посягань. Класифікація національних інтересів. Основні напрями державної політики національної безпеки. Світовий досвід забезпечення безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства у контексті національної безпеки України. Загрози безпеці. Чинники впливу на безпеку. Виявлення та ідентифікація чинників ризику, небезпек і загроз. Гарантування безпеки. Основні загрози безпеки особи (персоналу) організації.

Тема 2. Аналіз та оцінка факторів небезпеки в бізнес-середовищі

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління безпекою. Система показників оцінки основних передумов досягнення рівня економічної безпеки підприємства. Методи дослідження безпеки. Складові економічної безпеки України та методика їх оцінювання. Методичний підхід до оцінювання економічної безпеки регіону та галузі. Індикаторний підхід. Ресурсно-функціональний підхід. Програмно-цільовий. Сутність підходу на основі теорії економічних ризиків. Комплекс методичних підходів щодо оцінювання економічної безпеки підприємства.

Тема 3. Технологія моделювання стану економічної безпеки підприємства

Комерційна таємниця підприємства. Відомості, що становлять комерційну таємницю підприємства. Правові аспекти комерційної таємниці.

Механізм визначення переліку інформації, що становить комерційну таємницю. Досвід іноземних підприємств щодо визначення комерційної таємниці. Тотальний, плагіаторський, аналітичний та експертний способи визначення комерційної таємниці.

Поняття та особливості недобросовісної конкуренції. Види недобросовісної конкуренції. Форми недобросовісної конкуренції: економічне, пряме фізичне придушення, промислове шпигунство. Економічне шпигунство: поняття та особливості. Форми та методи економічного шпигунства. Шпигунство як спосіб добування інформації, що становить комерційну таємницю. Налагодження охорони комерційної таємниці на підприємстві. Контроль персоналу. Використання технічних засобів.

Економіко-математичне моделювання стану економічної безпеки підприємства на основі використання комплексного поєднання кількісних економіко-математичних та якісних евристичних методів. Здійснення перевірки узгодженості думок експертів відносно стану економічної безпеки підприємства за допомогою коефіцієнта конкордації. Моделювання факторів зони економічної безпеки підприємства методом факторного аналізу. Оцінка стану економічної безпеки підприємств за допомогою економіко-математичних методів: кластерного аналізу та побудови нейросітових мереж з самонавчанням. Визначення стану економічної безпеки підприємства на основі градації їх рівнів.

Тема 4. Тіньова економіка як глобальна проблема забезпечення безпеки в глобальному середовищі. Ринковий механізм детінізації економіки

Тіньова економіка в контексті світових господарських систем. Світова кримінальна економіка: кіберзлочинність, білокомірцева злочинність, наркобізнес,

легалізація кримінальних доходів. Корупція як інституція тіньової економіки. Стадії кримінального економічного циклу.

Тінізація економіки в розвинених країнах: просторово-часовий аспект. Особливості тінізації економіки в трансформаційних системах. Причини існування тіньової економіки та її інституціоналізації в Україні.

Відповідальність держави за масштаби різних секторів тіньової економіки. Залучення державних структур в тіньову діяльність. Злиття капіталу і влади. Олігархічні структури в економіці. Регулююча роль держави в економіці. Основні напрями і методи державного впливу на тіньову економіку. Розвиток конкуренції у трансформаційній економіці як шлях детінізації економіки. Інститут банкрутства – ефективний захист власника в умовах детінізації економіки. Детінізація доходів населення в умовах трансформаційних перетворень. «Втеча капіталу» з трансформаційних країн у системі глобального перерозподілу фінансових ресурсів.

Тема 5. Основи управління безпекою підприємства

Управління безпекою як функція та її значення для установи, організації, підприємства. Трактуювання безпеки установи, організації, підприємства: поняття, підходи до визначення сутності. Групування небезпек і загроз безпеці підприємства за кваліфікуючими ознаками.

Рівні забезпечення безпеки підприємства, закономірності управління самоорганізаційною системою безпеки підприємства.

Формування системи управління безпекою підприємства на засадах теоретичних підходів до управління. Положення та особливості системного, програмно-цільового, інституційного, підходів.

Тема 6. Складові безпеки підприємства

Класифікація складових системи безпеки підприємства: економічна безпека, фінансова безпека, енергетична безпека, продовольча безпека підприємства, інноваційно-технологічна безпека підприємства, зовнішньоекономічна безпека підприємства.

Тема 7. Система управління безпекою підприємства

Організація системи безпеки підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління безпекою підприємства. Організаційна структура управління безпекою установи, організації, підприємства: роль і відповідальність відділів з безпеки. Моделі організаційних структур з управління фінансово-економічною безпекою установи, організації, підприємства, кількісний і якісний склад, рівень технічної оснащеності, розміри фінансування та місце штатного підрозділу економічної безпеки в структурі підприємства. Основні завдання та склад Ради з безпеки підприємства, як вищого колегіального органу.

Служба безпеки як підсистема підприємства. Мета та завдання служби безпеки. Типові функції служби безпеки підприємства. Процедура створення та ліквідації служби безпеки підприємства. Кадрове, матеріально-технічне та правове забезпечення діяльності служби безпеки підприємства.

Структура та особливості управління діяльністю служби безпеки підприємства. Особливості підбору персоналу для роботи у службі безпеки. Складові служби безпеки підприємства: сектор охорони, режиму, технічного захисту, оперативної роботи. Завдання служби безпеки щодо гарантування режиму та охорони. Перевірка роботи служби безпеки. Особливості використання послуг

зовнішніх охоронних організацій як альтернатива створення служби безпеки підприємства.

Тема 8. Форми управління безпекою підприємства

Пріоритетні напрями організації безпеки на підприємстві. Контролінг як засіб забезпечення системи безпеки підприємства. Використання послуги аутсорсингу для організації безпеки на підприємстві. Інноваційні форми фінансування безпеки підприємства.

Рекомендована література

Основна

1. Варналій З. С. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації / [за ред. Варналія З. С.]. – К. : Знання, 2009. – 647 с.
2. Веретенникова Г. Б. Економічна безпека підприємства: планування й організація : [конспект лекцій] / Г. Б. Веретенникова. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 83 с.
3. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства : [навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів] / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К. : ЦУЛ, 2008. – 239 с.
4. Єрмошенко М. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства : препринт наукової доповіді / [за наук. ред. Єрмошенка М. М.]. – К. : Нац. академія управління, 2005. – 77 с.
5. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : [навч. посіб.] / Т. М. Іванюта – К. : ЦУЛ, 2009. – 252 с.
6. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : [монограф.] / С. В. Кавун. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 299 с.
7. Купещенко Н. П. Економічна безпека / Н. П. Купещенко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2013. – 199 с.
8. Латов Ю. В. Теневая економіка : [учеб. пособ.] / Ю. В. Латов, С. Н. Ковалёв. – М. : Норма, 2006. – 236 с.
9. Мазур І. Детенізація економіки України: теорія та практика: [монограф.] / І. Мазур – К. : ВПЦ «Київський університет», 2006. – 239 с.
10. Попович В. М. Теорія детенізації економіки / В. М. Попович. – Ірпінь, 2001. – 524 с.
11. Тарасевича В. М. Економічна теорія : [підруч.] / [за ред. Тарасевича В. М.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 784 с.
12. Флейчук М. І. Легалізація економіки та протидія корупції у системі економічної безпеки: теоретичні основи та стратегічні пріоритети в умовах глобалізації / М. І. Флейчук. – Львів: Ахілл, 2008. – 660 с.

Допоміжна

13. Антипов В. І. Тіньова економіка та економічна злочинність: світові тенденції, українські реалії та правові засоби контролю [теоретико-методологічне узагальнення] / В. І. Антипов. – Вінниця : ДП ДКФ, 2006. – 1049 с.
14. Базилюк А. В. Тіньова економіка в Україні / А. В. Базилюк, С. О. Коваленко. – К.: НДЕІ Мінекономіки України, 1998. – 206 с.
15. Бандурка О. М. Основы экономической безопасности / О. М. Бандурка, В. Е. Духов, К. Я. Петрова, И. М. Червяков. – Х. : Изд-во Харьк. Нац. ун-та внутр. дел, 2003. – 289 с.
16. Баженова О. Економічна безпека України : сучасний етап / О. Баженова // Банківська справа. – 2008. – №1. – С. 52-61.

17. Баженова О. В. Методика визначення оцінки економічної безпеки держави / О. В. Баженова // Актуальні проблеми підприємницької діяльності в Україні. – Вип. 3. – 2003. – С. 4-9.
18. Гончарова В. О. Вплив тіньової економіки на економічну безпеку держави / В. О. Гончарова. – Х. : Вид. центр ХНУ, 2001. – 195 с.
19. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: [монограф.] / В. П. Горбулін. – К. : НІСД, 2011. – 288 с.
20. Губський Б. В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення : [монограф.] / Б. В. Губський. – К. : Укрархбудінформ, 2001. – 121 с.
21. Данільян О. Г. Національна безпека України: структура та напрямки реалізації : [навч. посіб.] / О. Г. Данільян, О. П. Дзьобань, М. І. Панов. – Х. : Фоліо, 2002. – 285 с.
22. Ечмаков С. М. Теневая экономика: анализ и моделирование / С. М. Ечмаков. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 408 с.
23. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення : [монограф.] / М. М. Єрмошенко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 209 с.
24. Концепція економічної безпеки України / [кер. проекту В. М. Геєць, Ін-т економічного прогнозування]. – К. : Логос, 1999. – С. 129.
25. Кормич Б. А. Інформаційна безпека: організаційно-правові основи: [навч. посіб.] / Б. А. Кормич. – К. : Кондор, 2004. – 384 с.
26. Лех Г. А. Особливості тіньової економіки в Україні / Г. А. Лех, А. Я. Табачук // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів, 2010. – Вип.20.9. – С. 186-192.
27. Ліпкан В. А. Національна безпека України : [навч. посіб.] / В. А. Ліпкан. – К. : Кондор, 2008. – 552 с.
28. Мазур І. І. Детінізація економіки як пріоритет економічної безпеки України / І. І. Мазур // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 3 (9). – С. 76-84.
29. Пескова Д. Р. Теневая экономика и экономический рост – определение направлений взаимовлияния / Д. Р. Пескова // Государственная политика противодействия коррупции и теневой экономике : материалы Всеросс. науч. конф. – М. : Научный эксперт, 2007. – С. 360-374.
30. Пирожков С. І. Концептуальні підходи до формування системи 19 національної безпеки України / С. І. Пирожков // Стратегічна панорама. – 2003. – №1. – С. 93-106.
31. Савченко І. Г. Тіньовий сектор економіки України: аналіз стану та напрями детінізації / І. Г. Савченко, А. Є. Іорданов // Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. – 2012. – № 3. – С. 107-116.
32. Самойленко Є. Г. Сутність та етапи еволюції тіньової економіки / Є. Г. Самойленко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Т. 2. – С. 338-345.
33. Степаненко А. Оцінка економічної безпеки України та її регіонів / А. Степаненко, М. Герасимов // Регіональна економіка. – 2002. – №2. – С. 39-54.
34. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрями подолання : [аналіт. доп.] / Т. А. Тищук, Ю. М. Харазішвілі, О. В. Іванов ; [за заг. ред. Жаліла Я. А.]. – К. : НІСД, 2011. – 96 с.
35. Турчинов О. Тіньова економіка : теоретичні основи дослідження / О. Турчинов. – К.: Артек, 1995. – 300 с.

36. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект / О. С. Шнипко. – К. : Генеза, 2006. – 288 с.

37. Ярочкин В. И. Информационная безопасность : [учеб.] / В. И. Ярочкин. – М.: Академический Проект. Фонд «Мир», 2003. – 640 с.

Інформаційні ресурси

1. http://libfree.com/165060163-onomikaekonomichna_bezpeka__koristin_oye.html
2. http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2010/Shevchenko_2009.pdf
3. <http://westudents.com.ua/knigi/368-natsionalna-bezpeka-ukrani-lpkan-va.html>
4. subject.com.ua/economic/safety/
5. <http://econ.me.pn/tenevaya-ekonomika-uchebnoe-posobie-dlya.html>
6. http://stud.com.ua/51850/ekonomika/vidi_tinovoyi_ekonomiki
7. <http://epi.cc.ua/tenevaya-ekonomika-33647.html>
8. http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4466/1/Shadow_econ.pdf
9. <https://4brain.ru/time/osnovy.php>
10. <http://www.koob.ru/time/>
11. <http://www.timesaver.ru/> <http://www.improvement.ru>
12. <http://psyfactor.org/lib/time-management-2.htm>
13. http://www.mirknig.com/audioknigi/audioknigi_psihologiya/1181269267-kak-upravlyat-svoim-vremenem-audiokniga.html
14. <http://www.elitarium.ru>
15. <http://www.vsetreningi.ru/company/consulting-likor/effective-lifetime/>
16. <http://allmediabooks.com/2010/10/18>
17. <http://www.twirpx.com/file/66555/>
18. <http://www.hr-portal.ru/article/>
19. <http://www.60minut.info>
20. <http://www.timesaver.ru/>
21. <http://ov1.ru>

8. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією

Тема 1. Уведення до інформаційних систем в управлінні організаціями

Роль інформаційних систем в управлінні сучасними організаціями. Реальний світ інформаційних систем. Ресурси і технології інформаційних систем. Глобальне інформаційне суспільство. Основоположна роль інформаційних систем в управлінні організацією. Зростаюча цінність інформаційних технологій. Організації, що орієнтовані на роботу в Інтернет. Конкурентні переваги підприємств, що використовують інформаційні технології. Значущість використання інформаційних технологій в управлінні організацією для здійснення бізнесу на міжнародному рівні.

Тема 2. Етапи розвитку та сутність інформаційних систем в управлінні організацією

Концепція розвитку та проектування інформаційних систем. Етапи розвитку інформаційних систем. Поняття інформаційної системи. Мета створення управлінських інформаційних систем. Завдання інформаційних систем. Традиційні

інформаційні системи та автоматизовані. Сутність автоматизованої системи управління. Переваги та недоліки використання автоматизованих систем управління. Складові компоненти управлінських інформаційних систем.

Основні ресурси інформаційних систем: людські, апаратні, програмні, мережеві, інформаційні. Тенденції в інформаційних системах. Системи підтримки виконання операцій. Системи управління процесами. Системи підтримки прийняття управлінських рішень. Інші види інформаційних систем: експертні системи, системи управлінських знань, стратегічної інформації, системи бізнес інформації, інтегровані інформаційні системи.

Умови успішного функціонування менеджерських інформаційних систем.

Тема 3. Типологія інформаційних систем у менеджменті організацій

Перехід від традиційних до інтегрованих автоматизованих інформаційних систем у бізнесі. Основні структурні частини функціонування інформаційної системи у менеджменті організації: управління маркетинговою діяльністю, управління людськими ресурсами, управління фінансами, управління виробничими процесами, здійснення бухгалтерського обліку. Підтримка бізнес-процесів спеціалізованими інформаційними системами.

Типи інформаційних систем, що використовуються в організаціях з різноманітним спрямуванням основної діяльності. Маркетингові інформаційні системи.

Інтерактивний маркетинг, уведення автоматизованого продажу, реклама та товаропросування, цільовий маркетинг, маркетингові дослідження та прогнозування.

Операційні інформаційні системи: комп'ютерно-інтегровані операції, автоматизовані системи виконання операцій, єдина операційна мережа, управління процесами, управління технологічним обладнанням.

Інформаційні системи по управлінню персоналом: стратегічне, тактичне та оперативне використання персоналу організації; постійні співробітники організації, навчання та розвиток персоналу.

Фінансові інформаційні системи: управління грошовими потоками, управління інвестиціями, бюджетування, фінансове прогнозування та планування.

Бухгалтерські інформаційні системи: облік платежів, облік розрахунків, ведення головної книги, складання балансу організації.

Тема 4. Планування розвитку управлінських інформаційних систем

Процеси організаційного планування інформаційних систем: основні етапи. Формування бізнес-шляхів розвитку організації для створення оптимальної архітектури інформаційної системи та оперативних планів. Системний підхід до планування менеджерських інформаційних систем. Методологія планування інформаційних систем: підходи та сценарії. Моделі розвитку організації з використанням комп'ютерних пакетів підтримки прийняття управлінських рішень.

Планування реалізації процесу щодо впровадження інформаційної системи на підприємстві. Технічна та програмна підтримка інформаційних систем. Забезпечення послуг підтримки функціонування інформаційних систем: основні фактори.

Управління організаційними змінами в процесі впровадження нових видів інформаційних технологій. Заходи щодо планування реалізації інформаційних систем: тестування, збирання та введення необхідної документації, навчання персоналу, організація обслуговування інформаційних систем в організації.

Тема 5. Управління інформаційними системами в організації

Управління інформаційними ресурсами та технологіями. Стратегічна та оперативна спрямованість інформаційних технологій у бізнесі. Позитивні та проблемні аспекти функціонування інформаційних систем в організаціях. Принципи створення спеціалізованого структурного підрозділу з питань управління інформаційною системою організації.

Організаційна та інформаційна технології. Основні складові інформаційних систем: персонал, завдання, технології, культура, структурні компоненти та взаємовідносини в організації.

Концептуальна структура управління інформаційною системою в організації. Функціональна організаційна структура відділу інформаційного обслуговування. Принципи добору спеціалістів з інформаційних систем з метою формування бізнес орієнтованої організаційної структури. Тенденції щодо змін в управлінні сучасними інформаційними системами. Управління людськими ресурсами у сфері інформаційних технологій. Розвиток кар'єри працівників відділу інформаційного обслуговування.

Тема 6. Системи підтримки прийняття управлінських рішень

Інформація, рішення та управління. Система підтримки прийняття рішень. Сутність та компоненти системи підтримки прийняття рішень. Аналітичні методи та інструменти підтримки прийняття управлінських рішень. Методи аналізу «причина-наслідок», кореляційно-регресивний аналіз, аналіз тенденцій, оптимізація. Сфери використання системи підтримки прийняття рішень. Архітектура системи підтримки прийняття рішень.

Види експертних систем. Складові експертних систем. Розвиток експертних систем. Вартість експертних систем.

Використання технологій штучного інтелекту в управлінні організацією. Сучасний погляд на системи штучного інтелекту. Характеристика поведінки систем штучного інтелекту. Основна сфера застосування систем штучного інтелекту.

Тема 7. Корпоративні інформаційні системи

Аналіз сучасних корпоративних інформаційних систем, які пропонуються на ринку програмного забезпечення. Відповідність ІС вимогам ведення сучасного бізнесу та інтеграція у міжнародне середовище. Комплекси управлінських завдань, які дозволяють автоматизувати корпоративні ІС.

Склад та характеристика основних елементів програмного продукту. Можливості інформаційної системи задовольняти інформаційні потреби менеджерів різних рівнів. Структура інформаційного забезпечення програмного продукту та можливості настроювання за вимогами конкретного підприємства.

Автоматизація основних управлінських функцій: планування, організація, облік, контроль, координація.

Автоматизація операційного управління, управління персоналом, управління документообігом, фінансами, маркетингом.

Забезпечення «прозорості» операцій та захисту інформації від несанкціонованого доступу. Можливості інтеграції з іншими автоматизованими інформаційними системами управління.

Система впровадження корпоративних програмних продуктів: пусконаладжувальні роботи. Абонентське обслуговування. Навчання користувачів. Розроблення плану автоматизації. Системне адміністрування.

Гарантійне обслуговування.

Тема 8. Інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет

Бізнес та Інтернет: користувачі, комунікація та співпраця, електронна комерція, інтерактивний маркетинг. Основні принципи використання Інтернет організацією з метою здійснення своєї діяльності. Створення віртуальних компаній у межах міжнародної мережі.

Вартість Інтернет для підприємств-користувачів. Інтернет-технології та формування бізнес-фокусу споживача. Основні схеми підключення до глобальної мережі. Принципи роботи провайдерів, що надають послуги підключення.

Спеціальні інформаційні ресурси Інтернет, які надають можливість підтримки здійснення завдань маркетингової діяльності, управління фінансами, персоналом, документообігом.

Основи електронної комерції. Варіанти вибору технологічної архітектури для електронної комерції. Застосування електронної комерції у практичній діяльності підприємства. Ключові характеристики економічних моделей для електронної комерції. Взаємозв'язок електронної комерції із поведінкою споживача, бізнес-процесами та конкуренцією. Роздрібний продаж на Web-site. Управління ланцюгом постачальників. Електронні платежі та безпека. Електронне переміщення запасів.

Тема 9. Локальні та регіональні інформаційні мережі в сучасних організаціях

Загальна характеристика комп'ютерної мережі Інтранет та Екстранет. Взаємозв'язок внутрішньої мережі підприємства із Екстранет та Інтранет. Застосування Інтранет сучасними компаніями: комунікації та співробітництво, управління бізнес-операціями. Ресурси Інтранет-технологій. Компоненти архітектури інформаційної технології Інтранет. Вартість Інтранет для сучасних компаній.

Роль Екстранет у діяльності сучасних компаній. Основне призначення Екстранет при виконання бізнес-операцій. Майбутнє Інтранет та Екстранет.

Інструменти здійснення електронних комунікацій. Електронна пошта. Інструменти проведення електронних конференцій. Голосові конференції. Відео конференції. Телеконференції. Чатові системи.

Тема 10. Безпека інформаційних систем

Питання безпеки та контролю інформаційних систем. Контроль уведення, оброблення та збереження інформації. Фізичний захист інформаційних систем. Безпека та захист мережі. Захист від фізичного втручання, від збою комп'ютера. Процедурний контроль. Аудит інформаційних систем.

Етичні аспекти використання інформаційних систем. Соціальні аспекти. Особливість та умови праці в інформаційних системах. Захист особистої та комерційної таємниці. Комп'ютерна злочинність. Здоров'я працівників, особиста відповідальність.

Тема 11. Автоматизовані системи управління, оброблення та аналізу інформації

Стратегічна роль інформаційних технологій в управлінні. Автоматизовані системи управління. Автоматизовані системи обробки інформації (АСОІ). Класифікація АСОІ. Автоматизовані системи аналізу інформації. Характеристика основних класів АСОІ. Структура і складові АСОІ. Компоненти забезпечувальної та функціональної частин. Типові задачі автоматизованого оброблення економічної

інформації. Постановка задач, розроблення алгоритмів та отримання результатів.

Тема 12. Технології оброблення інформації

Інформаційні технології (ІТ) для аналізу економічної інформації та прийняття управлінських рішень. Сучасні технологічні засоби оброблення інформації. Технології централізованого та розподіленого оброблення інформації (комп'ютерні мережі, Інтернет). Використання стандартних математичних методів та програмних засобів для аналізу економічної інформації. Постановка задач, формування інформаційної бази, автоматизоване оброблення даних.

Тема 13. Математичне та інформаційне забезпечення автоматизованих систем аналізу інформації

Математичне забезпечення АСОІ. Класифікація математичного забезпечення. Основні складові математичного забезпечення. Функціональні задачі та їх програмне забезпечення. Інформаційна база (ІБ). Етапи розвитку інформаційної бази АСОІ. Бази даних (БД), банки даних та системи управління БД (СУБД). Теорія нормалізованих відношень. Розподілені БД. Захист інформаційних ресурсів.

Тема 14. Застосування автоматизованих систем для аналізу діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень

Застосування АСОІ для аналізу роботи підприємств. Аналіз діяльності підприємств із застосуванням програм, програмно-технічних комплексів. Структура комплексу. Технологія оброблення інформації. Порядок виконання робіт. Інтерфейс програмних засобів. Формування інформаційної бази. Види аналізу. Основні етапи виконання робіт. Особливості роботи з програмами. Використання результатів.

Тема 15. Автоматизовані системи планування та аналізу маркетингової діяльності

Організація використання автоматизованих систем планування та аналізу (АСПА) для маркетингової діяльності. Опис та характеристика комплексів програм АСПА. Порядок виконання робіт. Інтерфейс програмних засобів. Формування інформаційної бази. Види аналізу. Основні етапи виконання робіт. Особливості роботи з програмами. Використання результатів.

Рекомендована література

Основна

1. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті: [навч. посібник] / І.С.Вовчак – Тернопіль: Карт-бланш, 2001. – 354 с.
2. Галич. О. А. Управління інформаційними зв'язками та бізнес-процесами: [навчальний посібник] / Галич О. А. , Копішинська О. П. , Уткін Ю. В. – Харків: Фінарт, 2016. – 244 с.
3. Гужва В. М. Інформаційні системи в міжнародному бізнесі : [текст] / В. М. Гужва, А. Г. Постевой. – К.:1999. – 164 с.
4. Зацеркляний М. М. Основи комп'ютерних технологій для економістів: [навчальний посібник] / Зацеркляний М. М., Мельников О. Ф., Струков В. М. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 672с.
5. Литвин І. С. Інформаційні технології в економіці: [навчальний посібник] / І. С. Литвин. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 296 с.
6. Романов А.И. Телекоммуникационные сети и управление: [Учебное пособие] / А.И.Романов. – Киев: Киевский университет, 2003. – 240 с.

7. Шалева О. Ш. Електронна комерція: [навчальний посібник] / О. І. Шалева. – Київ:ЦУЛ, 2011. – 216 с.

Допоміжна

8. Введение в информационный бизнес: [текст] / под ред. В. П. Тихомирова, А. В. Хорошилова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.

9. Иванов В. Компьютерные коммуникации. Учебный курс : [текст] / В. Иванов – СПб: Питер, 2001. – 640 с.

10. Компьютерные преступления: их предупреждение и выявление : [текст] / [В. Ю. Захарченко, В. Н. Лазуренко, А. В. Олифиров, С. Н. Рогозин]. – К.: ЦУЛ, 2007. – 170 с.

11. Костров А. В. Основы информационного менеджмента : [текст] / А. В. Костров. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.

12. К. Карлберг. Бизнес-анализ с помощью Microsoft Excel : [текст] / К. Карлберг; пер.с англ. - [2-е изд.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

13. Коцюбинський А. О. Современный самоучитель работы в сети Интернет. Быстрый старт.: [практ. пособие] / А. О. Коцюбинський, С. В. Грошев. – М.: Издательство «Триумф», 2002. – 320 с.

14. Макарова М. В. Тенденції розвитку цифрової економіки : [Монографія] / М. В. Макарова – Полтава, РВВ ПУСКУ, 2004. – 326 с

Інформаційні ресурси

15. Про інформацію [Електронний ресурс] : закон України [від 13.01.2011 р. № 2938-17] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

16. Про доступ до публічної інформації [Електронний ресурс] : закон України [від 13.01.2011 р. № 2939-VI] – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=244273463&cat_id=244268916

17. Ананьев О.М. Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності підручник:/ О.М. Ананьев, В.М. Білик, Я.А. Гончарук. – Львів: Новий Світ-2000, 2006. – 584 с. – Режим доступу до підручника: <http://catalog.uccu.org.ua/oracunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:115273/Source:default>.

18. Антонов В.М. Фінансовий менеджмент: сучасні інформаційні технології: навчальний посібник / В.М. Антонов, Г.К. Яловий; ред. В.М. Антонов; Мін-во освіти і науки України, КНУ ім. Т.Г. Шевченка. – К.: ЦНЛ, 2005. – 432 с. – Режим доступу до навчального посібника: <http://www.vant.ho.com.ua/ua/5.html>

19. Гужва, В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах [Текст]: навчальний посібник / В.М. Гужва; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2001. – 400 с. – Режим доступу до навчального посібника: http://gendocs.ru/v7525/гужва_в.м._інформаційні_системи_і_технології_на_підприємствах

20. Гуржій А.М. Інформатика та інформаційні технології: підручник / А.М. Гуржій, Н.І. Поворознюк, В.В. Самсонов. – Х.: Компанія СМІТ, 2003. – 352 с. – Режим доступу до підручника: <http://lvputts-ntu.lviv.ua>

21. Інформаційні технології [Електронний ресурс] Режим доступу: http://users.unicyb.kiev.ua/~boiko/it/it_intro1.htm

22. Грицунов О. В. Інформаційні системи та технології [Електронний ресурс] / О. В. Грицунов. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>

23. Сайт ПДАА. Режим доступу:http://www.pdaa.edu.ua/Сайт_ПДАА.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ

Шкала оцінювання: національна, 100- бальна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Пояснення критеріїв оцінювання
90 –100	A	відмінно	теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний здобувачем вищої освіти повністю, необхідні практичні навички роботи з навчальним матеріалом повністю сформовані, всі навчальні завдання, що передбачені програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту за фахом, виконані та в повному обсязі, відмінна робота без помилок або з однією незначною помилкою
82 – 89	B	добре	теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний повністю, необхідні практичні навички роботи з навчальним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, що передбачені програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту, виконані, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального, робота має дві-три незначні помилки
74 – 81	C		теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний повністю, практичні навички роботи з навчальним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, що передбачені програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту, виконані, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками, робота має декілька незначних помилок або одну-дві значні помилки
64 – 73	D	задовільно	задовільно теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний не повністю, але прогалини в знаннях не носять істотного (системного) характеру, необхідні практичні навички роботи з навчальним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту навчальних завдань виконана, деякі з виконаних завдань містять помилки, робота з трьома значними помилками
60 –63	E		теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний частково, деякі практичні навички роботи з навчальним матеріалом не сформовані, частина передбачених програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту завдань не виконана, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального, відповідь (в усній або письмовій формі) фрагментарна, непослідовна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ

ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ _____ другий _____
(назва рівня вищої освіти)

СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ _____ магістр _____
(назва ступеня вищої освіти)

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ _____ 07 «Управління та адміністрування» _____
(шифр та назва галузі знань)

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та найменування спеціальності)

ВИМОГИ ДО МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

I. Преамбула

Засоби діагностики якості вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Вимоги до магістерської дипломної роботи.

Затверджено на засіданні науково-методичної ради спеціальності «Менеджмент» 30 серпня 2016 р. (протокол № 1).

2. РОЗРОБНИКИ:

1. Галич Олександр Анатолієвич, к. е. н., доцент
2. Маркіна Ірина Анатоліївна, д. е. н., професор
3. Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна, к. е. н., доцент
4. Сазонова Тетяна Олександрівна, к. е. н., доцент

3. ВВЕДЕНО ВПЕРШЕ

Зміст

Загальні положення	52
Вимоги до написання магістерської дипломної роботи	53
Вимоги до оформлення магістерської дипломної роботи	56
Захист магістерської дипломної роботи	58
Заключні положення	60

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Магістерська дипломна робота є підсумковою кваліфікаційною роботою, яка дає можливість виявити рівень засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичних знань та практичної підготовки, здатність до самостійної роботи за обраною спеціальністю на первинних посадах відповідно до узагальненого об'єкта діяльності. Магістерська дипломна робота є одним із видів індивідуальних робіт здобувача вищої освіти, оригінальним, завершеним науковим дослідженням та містить сукупність результатів, положень, що пропонуються для публічного захисту.

Магістерська дипломна робота виконується відповідно до напрямів наукових і прикладних досліджень та має засвідчити: рівень професійної підготовки випускника; вміння застосовувати здобуті у вищому навчальному закладі знання для розв'язання складних науково-практичних завдань; свідоме засвоєння знань та їх систематизацію; наявність у здобувача навичок наукової роботи; здатність критично й креативно мислити та вміння аргументувати власну точку зору.

Керівником магістерської дипломної роботи призначається викладач, який має науковий ступінь доктора або кандидата наук, вчене звання.

Магістерська дипломна робота виконується на основі поглибленого вивчення спеціальної вітчизняної та зарубіжної літератури, передового досвіду з обраної проблеми, а також результатів власних досліджень реального об'єкта з метою вирішення визначених наукових та прикладних завдань у сфері майбутньої професійної діяльності.

Магістерська дипломна робота повинна містити результати власних теоретичних і прикладних досліджень.

Мета виконання магістерської дипломної роботи – визначення рівня підготовленості здобувача вищої освіти до розв'язання комплексу наукових і прикладних завдань відповідно до узагальненого об'єкта діяльності на основі застосування системи теоретичних знань і практичних навичок, отриманих у процесі всього періоду навчання.

Виконання магістерської дипломної роботи забезпечує:

- систематизацію, закріплення, розширення та застосування знань здобувача вищої освіти під час виконання конкретних науково-дослідних і прикладних завдань;

- розвиток навичок самостійної роботи;

- оволодіння методикою дослідження при вирішенні наукових та прикладних проблем.

Дипломна робота має бути написана державною мовою, науковим стилем, логічно й аргументовано.

Основні етапи підготування та виконання магістерської дипломної роботи:

- вибір та затвердження теми;

- складання та затвердження завдання на магістерську дипломну роботу;

- проведення досліджень;

- опрацювання та викладення результатів досліджень;

- оформлення магістерської дипломної роботи;

- попередній захист магістерської дипломної роботи на випусковій кафедрі та допуск її до захисту у Екзаменаційній комісії (ЕК);

- зовнішнє рецензування магістерської дипломної роботи;

- захист магістерської дипломної роботи на засіданні ЕК.

1. ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Вибір теми магістерської дипломної роботи. Тема магістерської дипломної роботи має відображати основну ідею, завдання, положення, які необхідно дослідити. Критерієм вибору теми дослідження є її актуальність щодо сучасних тенденцій розвитку науки і практики в галузі управління та адміністрування.

Теми магістерських дипломних робіт формуються відповідно до напрямів науково-дослідної тематики випускової кафедри, сучасних досягнень науки у предметній області сфери професійної діяльності.

Назва теми повинна бути чіткою, лаконічною та містити однозначне тлумачення.

Закріплення теми магістерської дипломної роботи, призначення наукового керівника та консультантів (у разі потреби) затверджується наказом ректора ПДАА.

Структура магістерської дипломної роботи. Магістерська дипломна робота складається із:

- титульної сторінки;
- пояснювальної записки;
- завдання на магістерську дипломну роботу;
- переліку умовних позначень;
- змісту;
- вступу;
- основної частини;
- висновків;
- списку використаних джерел;
- додатків.

Титул є першою сторінкою магістерської дипломної роботи і оформлюється відповідно до вимог стандарту та вимог вищого навчального закладу.

Пояснювальна записка оформлюється відповідно до вимог стандарту та вимог вищого навчального закладу.

Завдання на магістерську дипломну роботу містить об'єкт і предмет дослідження, перелік питань, які потрібно розробити); календарний план виконання магістерської дипломної роботи. Завдання затверджується керівником магістерської дипломної роботи, та завідувачем випускової кафедри.

У магістерській дипломній роботі подається *перелік умовних скорочень*, якщо в ній вжито специфічну термінологію, а також використано маловідомі скорочення, нові символи, позначення тощо.

Зміст магістерської дипломної роботи визначається її темою і відображається в плані, що затверджується науковим керівником, розміщується безпосередньо після переліку умовних скорочень, починаючи з нової сторінки. Зміст включає: вступ; послідовно перелічені назви усіх розділів і підрозділів; висновки; список використаних джерел; додатки.

У *вступ магістерської дипломної роботи* зазначаються: проблема, що потребує вирішення, ступінь її дослідження; обґрунтовується актуальність обраної теми, мета і завдання; формулюється об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практична значущість, методи наукових досліджень, апробація

результатів в організаціях (у разі наявності). Обсяг вступу, як правило, не повинен перевищувати 3–4 сторінки.

Актуальність теми подається у вигляді критичного аналізу та напрямів розв'язання проблеми, обґрунтування необхідності досліджень для організацій.

Мета та завдання роботи повинні бути чітко сформульованими та відображати тематику дослідження.

Об'єкт дослідження магістерської дипломної роботи – це процес або явище, що створює проблемну ситуацію і обрані для вивчення.

Предметом дослідження магістерської дипломної роботи є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку об'єкта, різноманітні його якості, властивості, тощо. Предмет дослідження міститься в межах об'єкта.

Об'єкт і предмет як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове.

Методи досліджень – спосіб набуття достовірних наукових знань, умінь та практичних навичок у різних сферах діяльності.

Елементи наукової новизни повинні мати узагальнюючий характер і містити власні висновки та рекомендації з предмету дослідження.

Практична значущість повинна містити результати самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені в діяльність організацій.

Апробація результатів роботи має містити назви статей, тез доповідей, підготовлених за матеріалами роботи, виступи на науково-практичних конференціях.

Основна частина магістерської дипломної роботи складається з розділів (теоретико-методологічний, дослідницько-аналітичний, проектно-рекомендаційний) і підрозділів, які мають бути взаємопов'язані, а матеріал - викладеним послідовно і логічно із критичним аналізом теоретичних положень, статистичних даних, інформації різноманітного характеру. У кінці кожного розділу формулюються висновки зі стислим викладенням наведених у ньому результатів наукових і прикладних досліджень.

У *першому теоретико-методологічному розділі* основної частини розглядаються теоретичні та методологічні аспекти досліджуваної проблеми, аналітичний огляд літературних джерел з предмета наукового дослідження, критично аналізуються різні погляди, здійснюється їх наукова класифікація, основні фактори впливу на стан і розвиток досліджуваного об'єкта тощо. Теоретичне обґрунтування, суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та тенденції розвитку предмета дослідження, методологічні підходи повинні мати елементи полемічності, розкривати власну позицію щодо предмета дослідження, що створює передумови для проведення у наступному розділі власних наукових досліджень.

Для констатації та обґрунтування загальнотеоретичних висновків та тенденцій доцільно використовувати дані, опубліковані у відповідних енциклопедіях, монографіях, довідниках, зарубіжних джерелах, виданнях, у т.ч. з наукометричної бази Scopus.

У *другому дослідницько-аналітичному розділі* здобувач вищої освіти, використовуючи фактичний матеріал і зібрану інформацію, аналізує та розкриває зміст питань на прикладі конкретних організацій.

Дослідження проблеми має здійснюватися на основі накопиченого і систематизованого матеріалу, групування та обробки даних, що дозволяє

проводити кваліфікований аналіз, обґрунтовувати пропозиції у наступному розділі. Текст магістерської дипломної роботи слід підкріпити реальними документами організацій, що наводяться у додатках.

Третій проектно-рекомендаційний розділ містить декілька взаємопов'язаних підрозділів, в яких надано конкретні науково обґрунтовані пропозиції, проекти інноваційного характеру щодо вдосконалення управління та адміністрування, підвищення ефективності діяльності організацій. У цьому розділі розкривають також зміст і результати власних наукових досліджень, подаються конкретні методики і моделі.

У *висновках магістерської дипломної роботи* підбиваються підсумки проведеного дослідження, наводяться одержані наукові та практичні результати, рекомендації щодо їх науково-практичного використання.

Формулювання висновків повинно базуватися на матеріалах основної частини роботи відповідно до поставлених завдань. Для формулювання висновків та ґрунтовних пропозицій рекомендується апробація основних положень дослідження на наукових заходах.

Обсяг висновків, як правило, не повинен перевищувати 3–4 сторінки.

До списку використаних джерел слід включати джерела, на які у тексті є посилання, а також ті, які використано при викладі конкретних наукових положень. Список складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної та зарубіжної наукової, спеціальної літератури, фахових видань, інформаційних ресурсів Інтернету.

У додатках наводяться допоміжні матеріали: копії документів, витяги із законодавчо-нормативних документів, звіти, інструкції / положення / правила, результати соціологічних та ін. досліджень, громіздкі таблиці, рисунки тощо.

Рекомендований обсяг магістерської дипломної роботи – 100-120 сторінок. До цього обсягу не включають список використаних джерел та додатки. Допускається відхилення в межах $\pm 10\%$.

За рішенням випускової кафедри здобувачі вищої освіти пишуть *реферат магістерської дипломної роботи*, який містить загальну характеристику магістерської дипломної роботи (інформацію щодо структури, кількості додатків, ілюстрацій, таблиць, використаних джерел; обсяг магістерської дипломної роботи у сторінках) та стислий виклад основного змісту (за розділами), висновки та анотації.

Обсяг реферату – до 3-х сторінок з одиничним інтервалом та нумерацією сторінок окремо від нумерації сторінок магістерської дипломної роботи. Першою сторінкою реферату є його титульний аркуш, який не нумерується. Реферат магістерської дипломної роботи не потрібно підшивати разом з дипломною роботою.

В *анотації*, обсяг якої складає до 800 знаків, зазначається прізвище та ініціали здобувача вищої освіти, назва магістерської дипломної роботи, основний зміст та результати дослідження. *Ключові слова* (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у магістерській дипломній роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів – 5–7. Анотація подається українською, російською та однією з іноземних мов (переважно – англійською) і розміщується разом з ключовими словами.

2. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Вимоги до оформлення основного тексту та використаних джерел.

Оформлення магістерської дипломної роботи має відповідати загальним вимогам до наукових робіт згідно з державним стандартом ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Текст магістерської дипломної роботи набирають на комп'ютері через 1,5 міжрядкові інтервали (29-30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм); шрифт текстового редактора – Times New Roman, розмір 14 мм. Поля: зліва – не менше 25 мм, справа – не менше 10 мм, зверху і знизу – не менше 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким щільність тексту – однаковою.

Кожну структурну частину роботи починають з нової сторінки. Заголовки структурних частин роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки).

Зміст має відповідати плану роботи. На сторінці зі змістом навпроти кожної складової магістерської дипломної роботи проставляються номери сторінок, які вказують на початок викладення матеріалу.

Якщо у роботі наводяться маловідомі скорочення, нові символи, позначення, то їх перелік надається перед вступом і вноситься до змісту як «*Перелік умовних позначень*». Перелік умовних позначень надається у вигляді окремого списку, який розміщують перед змістом, після завдання. Перелік слід друкувати у дві колонки, у лівій за абеткою наводять скорочення, у правій – детальне розшифрування.

Нумерація. Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, додатків, рисунків, таблиць подають *арабськими цифрами* без знака №.

Нумерація сторінок магістерської дипломної роботи має бути наскрізною (включаючи ілюстрації) і проставляється у правому верхньому куті аркуша без крапки.

Першою сторінкою є титульний аркуш, який входить до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші, аркушах завдання та аркуші змісту номер сторінки не ставиться. Нумерація сторінок проставляється, починаючи зі «Вступу»

На титульному аркуші зазначають повну назву міністерства/ відомства, вищого навчального закладу, випускової кафедри; тему роботи; дані про здобувача вищої освіти, наукового керівника та консультанта/рецензента, місто та рік подання магістерської дипломної роботи до захисту. Скорочення у назвах міністерства/відомства, вищого навчального закладу та теми магістерської дипломної роботи не допускаються.

Текст *основної частини магістерської дипломної роботи* поділяють на розділи та підрозділи. Кожний розділ починають з нової сторінки.

Складові магістерської дипломної роботи «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» не нумерують.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять

крапку. Наприкінці номера підрозділу ставиться крапка. Наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають заголовок підрозділу. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять.

Оформлення посилань на інформаційні джерела. Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Посилання в тексті на джерела наводять у квадратних дужках із зазначенням джерела та сторінки. Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга – номеру сторінки (наприклад, [32, с. 85]).

Наприкінці магістерської дипломної роботи наводиться *список використаних джерел*. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються мовою видання.

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

Оформлення допоміжних матеріалів. Допоміжними матеріалами є: *ілюстрації* (схеми, діаграми, графіки, креслення тощо), *формули*, *таблиці*, *додатки*.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації через крапку. Наприклад, Рис. 1.2. – другий рисунок першого розділу. Номер, назва ілюстрації та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією, відокремлених крапкою.

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

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді *таблиць*. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. При цьому по тексту слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад «... у табл. 2.1». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації скорочено пишуть слово «дивись», наприклад «див. табл. 3.2».

Таблиці нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, «Таблиця 2.1» – перша таблиця другого розділу.

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

Формули нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули в розділі, відокремлених крапкою. Номер формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правовому положенні, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу). Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у

формулі (2.1)». Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів формули наводять під нею в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта записують з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Кожна формула відокремлюється від тексту одним вільним рядком.

Додатки оформлюються як продовження магістерської дипломної роботи на наступних її сторінках, з розміщенням їх у порядку появи посилань у тексті. Кожний додаток друкується з нової сторінки.

З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток __» (але без знака №) і велика літера, що позначає додаток. Наприклад: «Додаток Б». Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, Ї, И, О, Ч, Б. Наприклад, Додаток А. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки.

Текст кожного додатка, може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. Якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому куті зазначається «Продовження додатку...».

3. ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Підготовка магістерської дипломної роботи до захисту та його організація. Атестація магістра передбачає захист магістерської дипломної роботи, яка є підсумком навчання за спеціальністю.

До захисту магістерської дипломної роботи допускаються здобувачі вищої освіти, які успішно та повною мірою виконали навчальний план.

Дипломна робота подається керівникові для перевірки у строки, визначені у завданні на виконання магістерської дипломної роботи.

Керівник надає відгук про магістерську дипломну роботу, в якому визначаються: актуальність дослідження; ефективність використаної методології; рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та підготовки до виконання наукових досліджень; вміння самостійно вирішувати наукові та практичні задачі; вміння логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки; перспективність запропонованих рекомендацій та висновків; недоліки роботи (за наявності).

Дипломна робота обов'язково повинна мати відгук (рецензію) зовнішнього рецензента. Рецензентами можуть бути: фахівці-практики, науковці, викладачі ПДАА тощо.

Під час рецензування магістерської дипломної роботи рекомендується визначати:

- новизну постановки і розроблення задачі;
- використання наукових методів дослідження;
- обґрунтованість висновків і пропозицій;
- участь здобувача вищої освіти у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї / методики;

- вміння здобувача вищої освіти чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його;
- недоліки щодо змістової частини роботи, оформлення.

Рецензія надається письмово і повинна містити загальний висновок щодо рекомендацій до захисту (рекомендовано або не рекомендовано) у Екзаменаційній комісії.

Попередній захист магістерської дипломної роботи здобувач вищої освіти проходить на випусковій кафедрі. Здобувачі вищої освіти, магістерські дипломні роботи яких на попередньому захисті були оцінені позитивно, допускаються до захисту на засіданні ЕК.

Захист магістерської дипломної роботи відбувається прилюдно на засіданні Екзаменаційної комісії, склад якої затверджується у встановленому порядку. Здобувач вищої освіти готує для виступу доповідь та ілюстративний матеріал до неї. Під час прилюдного захисту здобувач вищої освіти доповідає і демонструє основні положення результатів дослідження, відповідає на запитання членів Екзаменаційної комісії та інших присутніх на захисті фахівців.

Секретар комісії протоколює процедуру захисту.

Загальні критерії оцінювання магістерської дипломної роботи. Автор магістерської дипломної роботи має продемонструвати вміння: логічно та аргументовано викладати матеріал; коректно використовувати статистичні, математичні та інші методи; проводити власні дослідження; володіння навичками узагальнення; формулювання висновків; працювати з інформаційними джерелами; ініціювати та обґрунтовувати інноваційні підходи та напрями вирішення задачі, що досліджується.

Критерії оцінювання магістерської дипломної роботи є:

- чіткість, повнота та послідовність розкриття кожного питання плану і теми роботи в цілому;
- науковість стилю викладання;
- відсутність орфографічних і синтаксичних помилок;
- правильне оформлення роботи відповідно до стандартів.

Магістерська дипломна робота, в якій розкрито тему, прореферовано необхідні літературні джерела, проаналізовано відповідні інформаційні та статистичні бази даних, проведено дослідження, сформульовано висновки без необхідного їх обґрунтування допускається до захисту, але не може бути оцінена вище ніж «задовільно».

Магістерська дипломна робота, в якій зроблено власне оцінювання використаних літературних джерел, самостійно проаналізовано підібраний матеріал, звітні дані підприємства / організації, на базі якого досліджувалася тема, проведено комплексні дослідження, зроблено висновки та сформульовано пропозиції, але вони не є достатньо аргументованими, може бути оцінена на «добре».

Магістерська дипломна робота, в якій зроблено власне оцінювання різних літературних джерел, використано сучасні методи дослідження, побудовано формалізовану модель проблеми, проведено комплексні наукові дослідження, розрахунки і на їх основі – аргументовано висновки та обґрунтовано пропозиції, а результати наукового дослідження опубліковано у наукових виданнях та/або матеріалах наукових конференцій, може бути оцінена на «відмінно».

Результати захисту магістерських дипломних робіт оцінюються з використанням комплексної системи оцінювання: поєднання національної системи («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»), Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС) (за шкалою «А», «В», «С», «D», «Е», «FX», «F»), системи оцінювання вищого навчального закладу (за 100-баловою шкалою).

За результатами публічного захисту магістерської дипломної роботи на закритому засіданні ЕК більшістю голосів приймає рішення щодо оцінки захисту і роботи (враховуючи відгук керівника, зовнішнього рецензента, зміст доповіді, відповіді на запитання).

ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Вимоги до магістерської дипломної роботи діють з моменту затвердження Засобів діагностики якості вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Процедурні вимоги щодо виконання магістерської дипломної роботи, оформлення супровідних документів та захисту в Екзаменаційній комісії конкретизовано у Методичних рекомендаціях до виконання магістерської дипломної роботи здобувачами ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент».