

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до написання кваліфікаційної
магістерської роботи
для студентів спеціальності
«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Навчальне видання

Методичні вказівки
до написання кваліфікаційної магістерської роботи
для студентів спеціальності
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Редактор В. Дружиніна

Коректор З. Поліщук

Укладачі: Олександр Митрофанович Роїк
Анжеліка Олексіївна Азарова
Юлія Володимирівна Міронова

Оригінал-макет підготовлено Ю. Міроновою

Підписано до друку 06.06.2017 р.

Формат 29,7×42 ¼. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 3,28.

Наклад 40 (1-й запуск 1-20) пр. Зам. № 2017-184.

Видавець та виготовлювач

Вінницький національний технічний університет,
інформаційний редакційно-видавничий центр.

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, 21021.

Тел. (0432) 59-85-32, 59-87-38.

press.vntu.edu.ua; e-mail: kivc.vntu@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

Методичні вказівки
до написання кваліфікаційної магістерської роботи
для студентів спеціальності
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Вінниця
ВНТУ
2017

Рекомендовано до друку Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 7 від 19.03.2015 р.).

Рецензенти:

В. В. Зянько, доктор економічних наук, професор

І. В. Причеп, кандидат економічних наук, доцент

Методичні вказівки до написання кваліфікаційної магістерської роботи для студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» / Уклад. О. М. Роїк, А. О. Азарова, Ю. В. Міронова. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 57 с.

Методичні вказівки являють собою комплекс рекомендацій навчально-методичного характеру з організації і виконання дипломної магістерської роботи для студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування». Розкривається зміст та структура кваліфікаційної магістерської роботи, порядок її виконання та організація захисту. Наводиться базова тематика кваліфікаційних магістерських робіт, вимоги до оформлення, а також організаційні аспекти підготовки та захисту роботи.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Передмова..... | 4 |
| 1 Вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи..... | 7 |
| 2 Структура та обсяг пояснювальної записки кваліфікаційної магістерської роботи..... | 9 |
| 2.1 Структура кваліфікаційної магістерської роботи..... | 9 |
| 2.2 Титульний аркуш..... | 9 |
| 2.3 Індивідуальне завдання на кваліфікаційну магістерську роботу..... | 10 |
| 2.4 Анотація | 10 |
| 2.5 Зміст..... | 10 |
| 3 Рекомендації щодо написання вступу та теоретичної частини кваліфікаційної магістерської роботи..... | 11 |
| 3.1 Вступ..... | 11 |
| 3.2 Теоретична частина..... | 12 |
| 4 Рекомендації щодо написання аналітичної частини кваліфікаційної магістерської роботи..... | 15 |
| 4.1 Характеристика об'єкта досліджень та аналіз основних показників його діяльності | 15 |
| 4.2 Аналіз динаміки технічних, економічних, виробничих та інших показників діяльності підприємства | 18 |
| 4.3 Аналіз стану менеджменту на підприємстві..... | 21 |
| 4.4 Висновки із аналітичного розділу роботи..... | 22 |
| 5 Рекомендації щодо написання проектного розділу кваліфікаційної магістерської роботи..... | 23 |
| 5.1 Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства | 23 |
| 5.2 Розробка рекомендацій для підвищення ефективності менеджменту підприємства..... | 27 |
| 5.3 Складання загального плану рекомендацій з підвищення ефективності менеджменту підприємства..... | 30 |
| 6 Рекомендації щодо написання загальних висновків..... | 33 |
| 7 Оформлення кваліфікаційної магістерської роботи..... | 34 |
| 8 Порядок виконання кваліфікаційної магістерської роботи та організація її захисту..... | 39 |
| 9 Переддипломна практика..... | 42 |
| 9.1 Організація переддипломної практики..... | 42 |
| 9.2 Зміст переддипломної практики | 43 |
| Додатки..... | 44 |

ПЕРЕДМОВА

Кваліфікаційна магістерська робота – це завершальний етап підготовки фахівців за напрямом підготовки “Менеджмент”. На підставі результатів захисту дипломної роботи державна екзаменаційна комісія присвоює студенту кваліфікацію магістра з менеджменту організацій і адміністрування, менеджера (управителя) організації за спеціальністю 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» та видає державний диплом магістра.

Кваліфікаційна магістерська робота є теоретично-експериментальним дослідженням актуального завдання зі спеціальності (спеціалізації) підготовки студента або вирішенням певного інженерного завдання з теоретичним обґрунтуванням, проведенням проектно-конструкторських розробок і експериментальних досліджень.

Метою дипломної роботи є:

- закріплення знань, отриманих в процесі навчання;
- оволодіння навичками самостійної дослідницької і аналітичної роботи, необхідними для майбутньої практичної діяльності;
- розробка заходів щодо вирішення економічних проблем з проведенням попередніх самостійних досліджень;
- оволодіння сучасними методами дослідження і комп’ютерної техніки;
- виявлення підготовленості студента до самостійної роботи в умовах сучасного ринкового середовища.

В процесі виконання роботи у студентів повинні сформуватись практичні навички роботи з економічною літературою та економічною інформацією, проведення економічного та фінансового аналізу діяльності підприємств та їх підрозділів, вивчення господарських ситуацій та розробки ефективних шляхів їх вирішення. Кваліфікаційна магістерська робота дає студентам можливість розкрити здібності в проведенні наукових досліджень актуальних економічних проблем; в пошуку оптимальної економічної стратегії; в аналізі, виборі та обґрунтуванні ефективних управлінських, виробничих, економічних, організаційних рішень; удосконаленні організаційних структур управління організацією; виявленні резервів виробництва; розробці конкретних пропозицій з удосконалення господарської, економічної, фінансової діяльності підприємств, організацій, установ, їх структурних підрозділів.

Кваліфікаційна магістерська робота виконується студентом на матеріалах конкретного або віртуального підприємства (або його підрозділів), і є детальним аналізом діяльності цих об’єктів та розробкою конкретних рекомендацій щодо удосконалення діяльності підприємства та його підрозділів; вибором ефективнішої системи управління, розробкою та впровадженням рекомендацій з підвищення технічного та інформаційного рівня, удосконаленням управлінської, кадрової, планової, фінансової,

маркетингової, виробничої, збутової та зовнішньоекономічної діяльності організації на підприємстві.

Кваліфікаційна магістерська робота передбачає, також, узагальнення виявлених тенденцій, прогнозування майбутнього стану об'єкта дослідження, розробку та обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту на підприємствах.

Підвищенню якості роботи сприяє використання елементів системного аналізу, варіантного підходу до вирішення виявлених проблем, моделювання досліджуваних процесів, застосування відповідного статистичного апарату, спеціальних комп'ютерних програм та ін.

Перевага підготовки та захисту дипломних магістерських робіт полягає у тому, що їх підготовка і захист органічно входять до змісту навчання майбутнього фахівця, забезпечують поглиблення та розширення теоретичних знань, практичних умінь, удосконалення навиків самостійної роботи студентів, творчої діяльності і наукових досліджень, вивчення та узагальнення економічного досвіду, літературне оформлення результатів виконаної роботи. Вона є важливою формою перевірки якості фахівця, який завершує процес навчання у ВНЗ.

Загальні вимоги до дипломної магістерської роботи:

- кваліфікаційна магістерська робота повинна відображати сучасний стан та тенденції економічного розвитку України і враховувати досвід світової економіки;

- кваліфікаційна магістерська робота повинна показати рівень спеціальної підготовки студента, який відповідає освітньо-кваліфікаційним вимогам спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»;

- кваліфікаційна магістерська робота повинна розкрити здібності та вміння студента застосовувати отримані знання з економічних, інформаційних та управлінських дисциплін для вирішення практичних задач із удосконалення управління;

- кваліфікаційна магістерська робота повинна бути виконана на практичних матеріалах конкретних (віртуальних) підприємств, організацій, установ та їх підрозділів, а також на статистичних матеріалах розвитку галузей, регіонів, сфер діяльності тощо;

- кваліфікаційна магістерська робота повинна базуватись на застосуванні сучасних прогресивних методів економічних досліджень;

- кваліфікаційна магістерська робота повинна бути спрямована на вирішення актуальних інформаційно-економічних, організаційних, управлінських та виробничих задач конкретної (віртуальної) організації, установи, підприємства, їх підрозділів;

- кваліфікаційна магістерська робота повинна містити конкретні пропозиції щодо удосконалення системи управління організацією, підприємством, установою і сприяти підвищенню ефективності її роботи, виявленню резервів тощо;

- пояснювальна записка дипломної роботи та ілюстративні матеріали повинні бути оформлені згідно з вимогами чинних стандартів.

Кваліфікаційна магістерська робота виконується студентом *самостійно*. Наукове керівництво дипломною роботою здійснює керівник – викладач, який призначається випусковою кафедрою МБІС.

Всі питання стосовно організації підготовки та захисту дипломної магістерської роботи зі спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» (за видом економічної діяльності «Інформаційний менеджмент») вирішує **кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем (МБІС)**, яка є випусковою в процесі підготовки фахівців IV рівня з даного напрямку підготовки.

До захисту дипломної магістерської роботи допускаються студенти:

- які не мають академічної заборгованості з дисциплін, що вивчалися;
- які позитивно склали залік з переддипломної практики;
- які позитивно склали державний іспит зі спеціальності;
- які відповідно до вимог і у зазначені терміни написали дипломну магістерську роботу, отримали на неї позитивний відгук керівника, позитивну рецензію, і вчасно подали її на затвердження завідувача випускової кафедри.

Позитивна оцінка Державної екзаменаційної комісії публічного захисту дипломної магістерської роботи студентом є підставою для присвоєння йому кваліфікації магістра з менеджменту організацій і адміністрування, менеджера (управителя) організації за спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування» і вручення державного диплому магістра.

1 ВИБІР ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Тема кваліфікаційної магістерської роботи повинна бути актуальною, формулюватися з урахуванням кваліфікаційної характеристики спеціаліста, відображати актуальні питання економічного розвитку країни, сучасні тенденції в розвитку менеджменту, маркетингу, економіки, організації та плануванні виробництва, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Випускова кафедра формулює і затверджує робочий варіант тем дипломної магістерської роботи не пізніше як за 6 місяців до початку переддипломної практики (ПДП). Після затвердження вибраних тем наказом ректора (*орієнтовно квітень*) їх зміна є неможливою. Для вибору теми дипломної магістерської роботи та керівника від кафедри студент має письмово звернутися з відповідною заявою на ім'я завідувача кафедри у термін не пізніше **1-го листопада** поточного року (ауд. 2101, випускова кафедра – «Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем»).

Тематика кваліфікаційних магістерських робіт за даною спеціальністю традиційно охоплює питання інформаційного менеджменту, а також виробничого, фінансового менеджменту, менеджменту маркетингової діяльності, управління персоналом вітчизняних підприємств (організацій) засобами сучасної комп'ютерної техніки та програмного забезпечення.

Приклад тем кваліфікаційних магістерських робіт, що рекомендовані кафедрою МБІС для виконання студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування», наведено нижче.

1. Інформаційні технології проведення телеконференцій в Інтернет.
2. Мультиагентні системи управління комп'ютерними мережами.
3. Автоматизація управлінських процесів на підприємстві.
4. Моделювання системи підвищення ефективності праці на підприємствах.
5. Методи та засоби захисту інформаційних ресурсів мультиагентних систем для комп'ютерних мереж.
6. Математичні методи та моделі оцінювання фінансового стану підприємства.
7. Розробка математичного методу оцінювання інвестиційних вкладень засобами нейронних мереж.
8. Удосконалення стратегічного управління фірмою засобами СППР на базі ієрархічного підходу.
9. Підвищення ефективності управління кадровим складом підприємства засобами нейро-нечітких технологій.
10. Управління залученим капіталом на підприємстві засобами інформаційних технологій.

11. Підвищення ефективності рекламної компанії фірми засобами сучасних нейронних технологій.
12. Інформатизація маркетингової служби підприємства.
13. Комп'ютерні засоби управління персоналом на підприємстві.
14. Шляхи і засоби підвищення ефективності керування фірмою за допомогою сучасних інформаційних технологій.
15. Використання глобальної мережі Інтернет в інформаційному секторі менеджменту.
16. Інформаційні системи менеджменту на підприємстві.
17. Підвищення ефективності ведення бухгалтерського обліку на підприємстві з використанням сучасних інформаційних систем.
18. Пакети прикладних програм як інструмент менеджменту.
19. Інформаційні системи та технології удосконалення електронного документообігу на підприємстві.
20. Розробка рекламної компанії фірми в мережі Інтернет.
21. Розробка і вибір оптимальної стратегії діяльності підприємства.
22. Інформаційні технології підвищення продуктивності праці на підприємстві.
23. Програмне забезпечення для управління колективною роботою на підприємстві
24. Електронний цифровий підпис для захисту бухгалтерських документів.
25. Інформаційне забезпечення управління підприємством.
26. Методичні основи побудови СППР щодо покращення мотиваційної функції на підприємстві засобами нейронних мереж.
27. Удосконалення організації інформаційного забезпечення менеджменту на підприємстві в умовах ...
28. Удосконалення системи прийняття рішень на підприємстві та розробка заходів з підвищення їх результативності.
29. Розробка заходів із забезпечення інформаційної безпеки підприємства в умовах ...
30. Удосконалення організації інформаційного забезпечення менеджменту на підприємстві в умовах ...

Також тема роботи може бути вибрана студентом самостійно.

2 СТРУКТУРА ТА ОБСЯГ ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

2.1 Структура кваліфікаційної магістерської роботи

Орієнтовна структура пояснювальної записки кваліфікаційної магістерської роботи та обсяг її частин (в сторінках) має вигляд, який наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура пояснювальної записки кваліфікаційної магістерської роботи

| Назва | | Кількість сторінок |
|-------|--|--------------------|
| 1 | Титульний аркуш..... | 1 |
| 2 | Індивідуальне завдання на виконання роботи | 1 |
| 3 | Зміст..... | 1 |
| 4 | Анотація державною та іноземною мовами... | 2 |
| 5 | Перелік скорочень (за необхідністю)..... | 1 |
| 6 | Вступ..... | 2...3 |
| 7 | Основна частина | |
| | 7.1 Теоретична частина | 25...35 |
| | 7.2 Аналітична частина | 20...25 |
| | 7.3 Проектна частина (розробка рекомендацій) | 20...25 |
| 8 | Висновки..... | 2...3 |
| 9 | Список літератури..... | не регламентована |
| 10 | Додатки (за необхідністю)..... | не регламентована |

За згодою керівника до складу пояснювальної записки кваліфікаційної магістерської роботи дозволяється вводити нові розділи або підрозділи.

Загальний обсяг пояснювальної записки кваліфікаційної магістерської роботи повинен складати (80...100) сторінок машинописного тексту на аркушах формату А4 (210×297). Додатки до вказаного обсягу не входять.

Зміст кожного розділу залежить від теми кваліфікаційної магістерської роботи та індивідуального завдання, яке узгоджується з керівником і затверджується кафедрою. Водночас є загальні вимоги до кожного розділу, обов'язкове виконання яких – передумова якісного виконання і захисту. Ці вимоги наведені нижче.

2.2 Титульний аркуш

Форма титульного аркуша до пояснювальної записки кваліфікаційної магістерської роботи наведена в додатку А.

2.3 Індивідуальне завдання на кваліфікаційну магістерську роботу

Видається керівником за певною формою і затверджується завідувачем випускової кафедри (додаток Б). Індивідуальне завдання може, також, видаватися на підставі індивідуального замовлення організації.

2.4 Анотація

Анотації та зміст розміщують на початку роботи (після індивідуального завдання на дипломну магістерську роботу) з нової сторінки.

Анотація повинна мати заголовок «АНОТАЦІЯ» симетрично до тексту. Анотація подається українською та однією з іноземних мов (бажано англійською) і розміщується на окремих аркушах (кожен із мовних варіантів на окремій сторінці) разом і з ключовими словами.

В анотації, обсяг якої складає до 800 знаків, визначаються результати дослідження. *Ключові слова* (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у дипломній роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів – 5–8.

Приклад анотації наведений нижче:

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі було розглянуто теоретичні та практичні аспекти електронного документообігу на вітчизняних підприємствах. Проведено порівняльну характеристику програмних продуктів, які здійснюють автоматизацію документообігу на підприємстві. Проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та проведено аналіз документообігу підприємства ПАТ "Вінницька кондитерська фабрика". Запропоновано шляхи покращення фінансово-господарської діяльності підприємства на основі впровадження покращеної, автоматизованої системи електронного документообігу.

Ключові слова: документообіг, електронний документ, система електронного документообігу, інформаційні технології, програмні продукти, автоматизація.

2.5 Зміст

Зміст відображає послідовність складових частин кваліфікаційної магістерської роботи: вступ, назви усіх розділів і підрозділів, висновки і пропозиції, бібліографічний список, додатки. У змісті вказується номери сторінок, з якої починається викладення кожної частини.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПИСАННЯ ВСТУПУ ТА ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

3.1 Вступ

Вступ розкриває сутність і стан наукової проблеми (наукової задачі) та її значущість, підстави і вихідні дані для розроблення теми, обґрунтування необхідності проведення дослідження.

Далі подано загальну характеристику роботи в рекомендованій нижче послідовності.

Актуальність теми

Шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими розв'язаннями проблеми (наукової задачі) обґрунтовують актуальність і доцільність роботи для розвитку відповідної галузі науки чи виробництва, особливо на користь України.

Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним. Досить кількома реченнями висловити головне – сутність проблеми або наукового завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Коротко викладають зв'язок вибраного напрямку досліджень з планами організації, де виконана робота, а також з галузевими та (або) державними планами та програмами.

Обов'язково зазначають номери державної реєстрації науково-дослідних робіт, базових для підготовки та подання дипломної роботи, а також роль автора у виконанні цих науково-дослідних робіт.

Мета і завдання дослідження

Формулюють мету роботи і завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Не слід формулювати мету як «Дослідження...», «Вивчення...», тому що ці слова вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету. Завдання повинні випливати із мети і бути направлені на досягнення мети.

Приклад формулювання мети дослідження:

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є удосконалення кадрового менеджменту підприємства на основі сучасних інформаційних технологій та ефективних систем стимулювання праці.

Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й вибране для вивчення.

Предмет дослідження міститься в межах об'єкта.

Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та

його частина, яка є предметом дослідження. Саме на нього спрямована основна увага дослідника, оскільки предмет дослідження визначає тему роботи, яка визначається на титульному аркуші як її назва.

Методи дослідження. Подають перелік використаних методів дослідження для досягнення поставленої в роботі мети. Перераховувати їх треба не відірвано від змісту роботи, а коротко та змістовно визначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом. Це дасть змогу пересвідчитися в логічності та прийнятності вибору саме цих методів.

Наукова новизна одержаних результатів

Подають коротку анотацію нових наукових положень (рішень), запропонованих студентом особисто. Необхідно показати відмінність отриманих результатів від відомих раніше, описати ступінь новизни (вперше одержано, удосконалено, дістало подальший розвиток).

Кожне наукове положення чітко формулюють, виокремлюючи його основну сутність і зосереджуючи особливу увагу на рівні досягнутої при цьому новизни. Сформульоване наукове положення повинно читатися і сприйматися легко й однозначно (без нагромадження дрібних і таких, що затемнюють його сутність, деталей та уточнень).

Практичне значення одержаних результатів

У кваліфікаційній магістерській роботі, що має теоретичне значення, треба подати відомості про наукове використання результатів досліджень або рекомендації щодо їх використання, а в роботі, що має прикладне значення – відомості про практичне застосування одержаних результатів або рекомендації, як їх використати. Відзначаючи практичну цінність здобутих результатів, необхідно подати інформацію про ступінь їх готовності до використання або масштабів використання.

Необхідно дати короткі відомості щодо впровадження результатів досліджень із зазначенням назв організацій, в яких здійснена реалізація, форм реалізації та реквізитів відповідних документів.

Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи

Вказується, на яких наукових з'їздах, конференціях, симпозиумах, нарадах оприлюднені результати досліджень, викладені у роботі.

Публікації

Вказують, у скількох статтях у наукових журналах, збірниках наукових праць, матеріалах і тезах конференцій, авторських свідоцтвах опубліковані результати дипломної магістерської роботи.

3.2 Теоретична частина

Даний розділ носить загальнотеоретичний та методологічний характер. В ньому слід висвітлити стан вивченості розглянутого питання за літературними джерелами та визначити невирішені проблеми. Для цього необхідно викласти різні точки зору й підходи до вирішення того або іншого питання, пропозиції окремих авторів, а також, по можливості,

висловити своє відношення до вирішення проблеми, відзначивши правильне і економічно обґрунтоване її рішення.

Цей розділ розробляється на основі як вітчизняної, так і зарубіжної економічної наукової літератури та нормативно-законодавчої документації. Мінімальний обсяг посилань на наукові літературні джерела в 1-му розділі, включаючи електронні, має складати не менше 30 джерел. Звертаємо увагу на необхідність найширшого висвітлення матеріалів періодичних фахових видань, монографій, збірників тез за останні 2–3 роки.

При викладенні огляду літератури обов'язковими повинні бути посилання, у квадратних дужках, на джерела, що зазначені у «Списку використаних джерел». Необхідно використовувати матеріал, розміщений на сайтах мережі Інтернет, опублікований в енциклопедіях, довідниках, монографіях, збірниках наукових праць, конференцій, вітчизняних та зарубіжних виданнях, в тому числі з наукометричної бази Scopus.

Назва розділу формулюється з орієнтацією на об'єкт, предмет дослідження та змістовне наповнення розділу. Даний розділ носить загальнотеоретичний та методичний характер. Цей розділ потрібно побудувати за принципом поступового звуження діапазону питань, що розглядаються.

При виконанні теоретичного розділу студент повинен показати вміння аналізувати ті чи інші економічні проблеми, тенденції і показники, робити теоретичні узагальнення, наводити та складати класифікації, застосовувати відомі теоретичні положення та інформаційні технології для аналізу конкретних ситуацій, обґрунтувати вибір методів досліджень.

Взагалі, теоретичний розділ може містити три підрозділи:

1. Суть проблеми, що виникла на сучасному етапі розвитку економіки, менеджменту, маркетингу, виробництва тощо.
2. Розгорнута характеристика предмета досліджень.
3. Техніко-економічне обґрунтування вибору оптимального варіанта вирішення основної задачі дипломної роботи.
4. Висновки.

В першому підрозділі доцільно:

- сформулювати суть наукової проблеми, що виникла на сучасному етапі розвитку інформаційних технологій, економіки, управління тощо;
- оцінити науковий стан розробки даної проблеми та практичний досвід її реалізації;
- проаналізувати точки зору на проблему різних дослідників, зробити їх порівняння (виявити їх переваги та недоліки);
- сформулювати *власну думку на проблему* та прокоментувати можливі шляхи її вирішення;
- оцінити значення вирішення досліджуваної проблеми для науки, галузі, підприємства, підрозділу тощо.

В другому підрозділі доцільно:

- визначити та розкрити *зміст понять та означень*, що складають суть даної проблеми, тобто, сформулювати «понятійний» апарат дослідження;
- здійснити класифікацію цих понять та означень, визначити їх взаємозалежність, підпорядкованість, відмінність тощо;
- визначити, які саме показники, коефіцієнти, процеси, залежності, фактори, чинники, методи будуть досліджуватись в даній дипломній роботі.

В трет ьому підрозділі доцільно:

- визначити та *обґрунтувати* вибір оптимальних (ефективних) методів проведення досліджень;
- визначити та *обґрунтувати* вибір показників, коефіцієнтів, процесів тощо, які будуть використовуватись для проведення запланованих досліджень;
- визначити та *обґрунтувати* вибір методик розрахунку чи обчислення показників, які будуть використовуватись для проведення запланованих досліджень.

Завершується теоретична частина написанням висновків, де у стислій формі будуть відображатися усі основні умовиводи та положення. Важливим елементом висновків є формулювання власної думки студента щодо тих проблем, які він досліджував. Зроблені висновки повинні бути основою для проведення подальшого аналізу або дослідження.

4 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПИСАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

В аналітичній частині слід зробити детальний аналіз діяльності об'єкта дослідження та існуючої системи управління тими функціями, які досліджуються в кваліфікаційній магістерській роботі.

Аналітична частина роботи може, наприклад, складатися з таких основних підрозділів:

- характеристика об'єкта досліджень та аналіз основних показників (результатів) його діяльності (за низку років – не менше трьох);
- аналіз динаміки технічних, економічних, виробничих та інших специфічних показників діяльності підприємства (організації), що складають предмет досліджень;
- аналіз стану менеджменту (або стану управління функціями) на підприємстві, який безпосередньо пов'язаний з предметом досліджень;
- висновки до розділу.

4.1 Характеристика об'єкта досліджень та аналіз основних показників його діяльності

Даний підрозділ повинен складатися з таких підпунктів:

- характеристика об'єкта дослідження;
- аналіз основних показників діяльності об'єкта дослідження;
 - аналіз організаційно-технічного та техніко-технологічного рівня виробництва, що існує на даному підприємстві.

В першому підпункті студент повинен:

- дати коротку характеристику об'єкта досліджень, тобто навести його назву; визначити його організаційно-правову форму; зазначити його власників (засновників), дату заснування, дату та місце реєстрації; навести величину статутного фонду; номінал, види та кількість акцій (якщо це акціонерне товариство), механізм розподілу акцій (паїв);
 - зазначити місце знаходження об'єкта дослідження;
 - сформулювати мету та предмет його діяльності;
 - навести основні досягнення в роботі об'єкта дослідження за час його існування;
- дати загальну характеристику продукції, що випускається; ринки збуту, основних конкурентів тощо;
 - навести загальні відомості про фінансовий стан об'єкта дослідження.

У другому підпункті слід визначити основні показники, які характеризують результати діяльності об'єкта дослідження, та

проаналізувати динаміку зміни цих основних показників за низку (не менше трьох) років.

Як основні показники, які доцільно взяти для аналізу, слід брати 5–8 основних показників, які є характерними для даного об'єкта. Наприклад, це можуть бути такі показники:

- обсяг виробництва продукції в цілому,
- чистий дохід від реалізації продукції;
- фінансовий результат (прибуток) діяльності;
- чистий прибуток;
- собівартість реалізованої продукції;
- середньорічна вартість основних фондів підприємства;
- середньорічна величина оборотних коштів підприємства;
- чисельність працівників (виробничо-промислового персоналу);
- фонд оплати роботи;
- інші показники, які є доцільними для вирішення задач досліджень.

Показники, які аналізуються, доцільно подавати в табличному вигляді (дивися колонки 2, 3 та 4 таблиці 4.1).

Таблиця 4.1 – Динаміка основних показників діяльності підприємства

| Показники | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|------|------|------|--------------------|-------|--------------------|-------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2012 від 2011 року | | 2013 від 2012 року | |
| | | | | абс. знач. | в % | абс. знач. | в % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Обсяг виготовленої продукції | 1045 | 966 | 759 | - 79 | - 7,6 | - 207 | - 22 |
| 2. Чистий дохід | 1643 | 1030 | 800 | - 613 | - 38 | - 230 | - 22 |
| 3. Чистий прибуток | 62 | 45 | - 3 | - 17 | - 27 | - 48 | - 107 |
| 4. Вартість основних виробничих фондів | 2469 | 2485 | 2498 | 16 | 0,65 | 13 | 0,52 |
| 5. Оборотні кошти | 518 | 517 | 618 | -1 | 0,2 | 101 | 19,5 |
| 6. Чисельність персоналу | 52 | 47 | 46 | - 5 | - 9,6 | - 1 | -2,1 |
| 7. Фонд оплати роботи | 91 | 98 | 104 | 7 | 7,6 | 6 | 6,1 |
| 8. Інші | - | - | - | - | - | - | - |

Примітка. Визначення основних показників діяльності підприємства здійснюється на основі загально визнаних форм звітності (форма 1 «Баланс», форма 2 «Звіт про фінансові результати», форма 3 «Звіт про власний капітал», форма 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма 5 «Примітки до річної звітності»).

Визначення основних показників діяльності здійснюється на основі даних оперативного обліку, що ведеться на підприємстві.

Примітка. Вартісні показники, зазначені в таблиці 4.1, наведені без врахування індексу інфляції. Тому для підвищення достовірності аналізу основних показників діяльності об'єкта дослідження, потрібно скорегувати всі вартісні показники на величину індексу інфляції, тобто звести значення всіх вартісних показників до базового року. Значення скорегованого показника $\Pi_{зв}^1$ у звітному році можна розрахувати за формулою:

$$\Pi_{зв}^1 = \frac{\Pi_{зв}}{I}, \quad (4.1)$$

де $\Pi_{зв}$ – значення будь-якого вартісного показника діяльності підприємства у даному році, грн;

I – індекс інфляції за відповідний період.

Далі, слід зробити аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства. Для цього доцільно використати метод горизонтального аналізу.

Горизонтальний аналіз полягає в тому, що студент повинен розрахувати величину зростання або зменшення того чи іншого показника діяльності підприємства (у абсолютних одиницях, у відносних одиницях або у процентах) для кожного із років порівняно з попереднім.

Так, аналізуючи дані таблиці 4.1 (колонки 5, 6, 7 та 8), в якій наведені основні показники діяльності підприємства, можна відмітити, що підприємство за останні роки постійно зменшує обсяг виготовленої продукції (у 2011 році – на 7,6%, а в 2012 році – на 22% порівняно з попереднім роком). Все менше і менше підприємство отримує чистого доходу від реалізації продукції (зменшення складає, відповідно, 38% та 22% порівняно з попереднім роком), хоча темпи такого зменшення і сповільнилися. За останні роки підприємство із прибуткового перетворилося у збиткове. Так, у 2011 році – прибутковість підприємства зменшилася на 27% порівняно з попереднім роком, а в 2012 році підприємство взагалі стало збитковим, оскільки величина чистого прибутку зменшилася ще на 48 тис. грн або на 107% порівняно з попереднім роком, досягнувши від'ємної величини у 3 тис. грн.

Аналогічно повинні бути проаналізовані всі інші показники діяльності підприємства, що наведені в таблиці.

Після цього потрібно зробити короткий висновок про результати роботи підприємства за низку років, що досліджувались.

У третьому підпункті студент повинен зробити аналіз стану організаційно-технічного, інформаційного та техніко-технологічного рівня, що існує на даному підприємстві.

Залежно від теми дипломної роботи, тут можуть бути відображені такі питання:

- структура підприємства, його прогресивність та оптимальність;
- зовнішні та внутрішні зв'язки між підрозділами;
- тип об'єкта дослідження;
- форми спеціалізації підрозділів;
- характеристика наявного обладнання, віковий склад, технічні характеристики тощо;
- основні, допоміжні та обслуговуючі процеси;
- використання типових прогресивних технологічних процесів;
- організація та обслуговування робочих місць на об'єкті дослідження;
- основні характеристики продукції, що випускається;
- конкурентоспроможність продукції, її переваги та недоліки;
- рівень автоматизації роботи та виробництва на підприємстві;
- рівень технологічності конструкції виробів, що виготовляються;
- рівень завантаження обладнання;
- змінність роботи обладнання;
- система підготовки виробництва нових виробів.

Завершується третій підпункт коротким висновком про стан організаційно-технічного та техніко-технологічного рівня виробництва, що існує на даному підприємстві.

4.2 Аналіз динаміки технічних, економічних, виробничих та інших показників діяльності підприємства

В цьому підрозділі студент повинен зробити *аналіз показників, які відповідають темі кваліфікаційної дипломної роботи.*

В даному підрозділі слід:

- визначити специфічні показники (не більше трьох–п'яти!), що відповідають темі досліджень;
- визначити динаміку зміни специфічних показників за низку років, що становлять предмет досліджень;
- виявити фактори, які впливають на зміну специфічних показників, що складають предмет досліджень;
- підрахувати величину впливу цих факторів на зміну специфічних показників, що становлять предмет досліджень.

Специфічні показники можуть бути вибрані, наприклад, такі:

- середньорічна вартість основних фондів;
- середньорічна вартість активної частини основних фондів;
- коефіцієнт надходження основних фондів;
- коефіцієнт вибуття основних фондів;

- коефіцієнт оновлення основних фондів;
- коефіцієнт надходження активної частини основних фондів;
- коефіцієнт вибуття активної частини основних фондів;
- коефіцієнт оновлення активної частини основних фондів;
- коефіцієнт зносу основних фондів;
- коефіцієнт придатності основних фондів;
- технологічна структура основних фондів;
- фондівдача;
- рівень механізації роботи, робіт, продукції;
- забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами;
- різні види запасів матеріалів, інтервали поставок та їх ритмічність;
- коефіцієнт використання матеріалів;
- матеріаломісткість продукції;
- частка матеріальних ресурсів у собівартості продукції;
- ритмічність виробництва;
- сортність продукції;
- коефіцієнт обороту оборотних коштів;
- тривалість обороту оборотних коштів;
- динаміка залишків незавершеного виробництва;
- продуктивність праці;
- виробничі та експлуатаційні показники продукції, що випускається;
- чисельність працюючих на підприємстві та в підрозділах;
- плинність кадрів;
- використання робочого часу на підприємстві та в підрозділах;
- виробіток;
- трудомісткість продукції;
- співвідношення продуктивності праці та середньої зарплати;
- фонд оплати праці;
- рівень наукової організації роботи;
- структура собівартості продукції;
- втрати від випуску бракованої продукції;
- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність підприємства;
- показники маркетингу, менеджменту, збуту, реклами тощо;
- місткість та сегментація ринку;
- показники ліквідності та платоспроможності підприємства;
- джерела формування балансового прибутку підприємства;
- кошториси витрат на управління організацією;
- кошториси витрат на збут продукції;
- кошториси інших операційних витрат (штрафи, пеня, допомога тощо);
- ступінь використання виробничих потужностей, виробничих площ;
- чисельні фінансові коефіцієнти.

Далі слід зробити аналіз динаміки специфічних показників діяльності підприємства, що складають предмет досліджень. Для цього доцільно використати вертикальний аналіз.

Вертикальний аналіз полягає у тому, що розраховується питома вага певного показника у загальному їх підсумку, та визначається його динаміка за низку років. Приклад проведення такого аналізу, який стосується вивчення динаміки складу і структури активів підприємства, наведений в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Наявність, склад і структура активів підприємства

| Активи | Станом на 01.01.2012 | | Станом на 1.01.2013 | | Відхилення | |
|------------------------------|----------------------|-------|---------------------|-------|------------|-------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | п.п. |
| 1. Всього активів | 5820 | 100 | 5888 | 100 | +68 | 0 |
| В тому числі: | | | | | | |
| - дебіторська заборгованість | 74 | 1,27 | 100 | 1,69 | +26 | +0,42 |
| - виробничі запаси | 226 | 3,88 | 287 | 4,87 | + 61 | +0,99 |
| - незавершене виробництво | 175 | 3,0 | 211 | 3,58 | + 36 | +0,58 |
| - готова продукція | 99 | 1,7 | 66 | 1,12 | - 33 | -0,58 |
| - основні засоби | 4832 | 83,02 | 4764 | 80,91 | -68 | -2,11 |
| - інші активи | 414 | 7,1 | 460 | 7,8 | +46 | +0,7 |

Так, аналізуючи дані таблиці 4.2, можна зробити висновок, що на підприємстві в структурі активів зростає питома вага дебіторської заборгованості (з 1,27% до 1,69%), виробничих запасів (з 3,88% до 4,87%), незавершеного виробництва (з 3,0% до 3,58%), а зменшується питома вага готової продукції (з 1,7% до 1,12%). Далі, студенту потрібно визначити, як впливають зазначені тенденції (позитивно чи негативно) на результати діяльності підприємства, які причини викликали появу виявлених тенденцій тощо.

Завершується даний підрозділ виявленням факторів, які впливають на специфічні показники, що складають предмет досліджень, а також розрахунком величини впливу цих факторів на зміну цих показників. Тобто, слід провести так званий факторний аналіз. Особливо це доцільно тоді, коли динаміка специфічних показників носить несприятливий характер.

Наприклад, можна проаналізувати вплив на рентабельність капіталу таких факторів, як величини балансового прибутку, коефіцієнтів обороту оборотних коштів, фондівіддачі основних фондів, фондівіддачі нематеріальних активів тощо.

Найбільш поширеним методом факторного аналізу є так званий *метод ланцюгових підстановок*. Суть методу полягає в тому, що послідовно замінюють базисні величини кожного окремого показника на фактичні дані звітного періоду. У першу чергу замінюють базисні величини на фактичні за кількісними ознаками, далі – за структурними ознаками, а потім – за якісними ознаками.

Результатом проведення факторного аналізу є визначення факторів, які впливають на зміну специфічних показників, що складають предмет досліджень, та розрахунок величини такого впливу.

Фактори, що мають найбільший несприятливий вплив на специфічні показники, потрібно буде проаналізувати в подальшому з метою розробки рекомендацій для їх усунення (нейтралізації). Тобто, результатом аналізу повинно стати виявлення резервів, які є на даному підприємстві, в підрозділі.

Результати факторного аналізу та зроблені розрахунки доцільно звести в таблицю за зразком таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Результати факторного аналізу

| Специфічні показники, що досліджуються | Фактори, що впливають на зміну цих показників | Величина впливу факторів на значення показників | Наявність резервів та їх суть |
|--|---|---|-------------------------------|
| 1 | 1 2 3 | | |
| 2 | 1 2 3 | | |

4.3 Аналіз стану менеджменту на підприємстві

В даному підрозділі студент повинен зробити ретельний аналіз стану менеджменту (управління конкретною функцією), який безпосередньо пов'язаний з предметом досліджень.

Наприклад, можна проаналізувати:

- діючу організаційну структуру управління та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;
- кошторис витрат на утримання управлінського апарату, його підготовку та перепідготовку, відрядження тощо;
- систему підбору, підвищення кваліфікації, просування кадрів, та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;
- інформаційне забезпечення системи управління та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;
- канали передачі інформації в системі управління та їх відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;

- методи збору, обробки, систематизації, використання, зберігання інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень, та їх відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;
- схеми проходження документів у відділах та службах підприємства та їх вплив на стан менеджменту на підприємстві;
- процедуру прийняття управлінських рішень та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;
- організацію виконання управлінських рішень та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;
- організацію контролю за виконанням управлінських рішень та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;
- ефективність застосування технічних засобів управління;
- систему мотивації праці на підприємстві та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;
- систему оплати праці на підприємстві та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством;
- зв'язок оплати менеджерів, що реалізують дану функцію управління, з результатами діяльності підприємства;
- ступінь завантаженості роботою працівників апарату управління;
- нормативні документи (методики, положення, вказівки, рекомендації тощо), якими керується менеджмент підприємства у своїй діяльності;
- інші питання, що відповідають темі дипломної роботи.

Основною задачею даного підрозділу роботи є виявлення *недоліків* в менеджменті підприємства або в управлінні конкретними функціями діяльності підприємства, що складають предмет досліджень. Студент повинен виявити відповідність системи менеджменту тим цілям і задачам, які стоять перед даним підприємством, передовому досвіду, сучасним тенденціям розвитку менеджменту тощо.

4.4 Висновки із аналітичного розділу роботи

Завершується аналітичний розділ *висновками*, де студент повинен стисло охарактеризувати результати діяльності об'єкта дослідження, визначити організаційно-технічний та техніко-технологічний рівень виробництва, навести результати аналізу специфічних показників предмета досліджень, описати стан менеджменту на підприємстві і, найголовніше, визначити фактори, які спричиняють негативні моменти в роботі об'єкта досліджень.

5 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПИСАННЯ ПРОЕКТНОГО РОЗДІЛУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Дана частина містить матеріал з розробки, обґрунтування та оцінювання економічної ефективності пропозицій, спрямованих на вирішення проблем, обумовлених темою кваліфікаційної магістерської роботи. Студент повинен *розробити, обґрунтувати та запропонувати до реалізації пропозиції*, які б дозволили підприємству, організації, підрозділу покращити результати своєї роботи, вирішити проблеми, які постали перед ними в даний час свого розвитку тощо.

Проектний розділ може складатися з таких підрозділів.

1. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства.
2. Розробка рекомендацій, пропозицій та заходів (надалі просто рекомендацій) з *підвищення ефективності менеджменту підприємства*, наприклад, підвищення організаційно-технічного, техніко-технологічного рівня виробництва, удосконалення виробничої (маркетингової, фінансової тощо) діяльності; підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.
3. Складання загального плану рекомендацій з підвищення ефективності менеджменту підприємства і покращення результатів його діяльності.

5.1 Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства

У цьому підрозділі студент повинен починати із *розробки стратегії розвитку* на визначений період часу в даних умовах. В загальному вигляді для розробки стратегії рекомендується здійснити такі види робіт.

1. *Оцінювання зовнішнього середовища*. Воно полягає у виявленні таких факторів у середовищі функціонування підприємства, на які підприємство безпосередньо впливати не може, і які створюють *сприятливі можливості* або є *загрозами* для підприємства.

Мета *галузевого аналізу* – визначити ключові фактори успіху в даній галузі. *Ключові фактори успіху* – це такі фактори, на які підприємство може безпосередньо впливати, контролювати та управляти ними, і які визначають спроможність підприємства конкурувати. Це можуть бути такі фактори, як собівартість одиниці продукції, її ціна, експлуатаційні показники продукції, якість послуг, система збуту, прихильність споживачів та багато інших.

Внутрішній аналіз діяльності підприємства.

Головне завдання *внутрішнього аналізу* – це визначення сильних і слабких сторін підприємства у вибраній сфері діяльності та на вибраному ринку.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні або відмінні від конкурентів якості, на які може бути зроблена ставка і які обумовлюють певні конкурентні переваги даного підприємства. *Слабкі сторони* – це якості, яких підприємству бракує у порівнянні з іншими підприємствами.

3-й крок: провести SWOT-аналіз.

Суть цього аналізу полягає в *зіставленні сильних та слабких сторін підприємства з потенційними зовнішніми можливостями та загрозами.*

Спочатку студент повинен зібрати інформацію щодо сильних сторін підприємства та сприятливих зовнішніх обставин, які є *позитивними* для даного підприємства, а також інформацію щодо слабких сторін підприємства та зовнішніх загроз, які є для нього *негативними*. Зібрану інформацію заносять у таблицю SWOT-аналізу за прикладом, наведеним на рисунку 5.1.

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| Високоякісна продукція Використання сучасного устаткування Висока рентабельність діяльності Висока ринкова частка | Низький рівень продажів у різних сегментах ринку Слабко організована дистриб'ютерська мережа Відсутність маркетингової інформаційної системи Малі виробничі потужності Неефективна рекламна діяльність |
| Можливості | Загрози |
| Стрімке зростання ринку Введення нових виробничих потужностей Виведення на ринок нового продукту | Активізація діяльності конкурентів Збільшення витрат на збут продукції Зростання активності зарубіжних інвесторів |

Рисунок 5.1 – Таблиця SWOT-аналізу

Далі, на основі таблиці SWOT-аналізу, складається так звана *матриця* SWOT-аналізу, приклад якої наведений на рисунку 5.2. Для цього сильні та слабкі сторони підприємства зіставляються зі сприятливими можливостями та загрозами для діяльності цього підприємства. При цьому для кожного сегмента матриці задається відповідне питання та дається на нього відповідь.

| | | Зовнішнє середовище | |
|----------------------|---------------------------------|--|---|
| | | Сприятливі можливості (О) | Загрози (Т) |
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони підприємства (S) | Як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони? <i>Тому потрібно: організувати торгівлю через власний магазин. Розширити товарний асортимент. Залучити до співпраці іноземних інвесторів.</i> | За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози? <i>Слід провести активну кампанію, застосовуючи систему цінової політики для стримання купівлі аналогічної продукції у конкурентів.</i> |
| | Слабкі сторони підприємства (W) | Які слабкі сторони можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями? <i>Застарілі технології стримують розширення асортименту. Відсутність відділу маркетингу зужує можливості для збуту. Через малі потужності інвесторам не цікаво інвестувати такий виробничий процес. Тому потрібно</i> | Яких загроз потрібно побоюватися найбільше? <i>Через застарілість технологій та малу виробничу потужність, залучити іноземних інвесторів буде не просто, а конкурентам не важко буде захопити певні сегменти ринку своєю удосконаленою продукцією. Тому потрібно</i> |

Рисунок 5.2 – Матриця SWOT-аналізу.

До основних питань належать:

- як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони (розробка так званої SO-стратегії)?
- за рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози (розробка так званої ST-стратегії)?
- які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (розробка так званої WO-стратегії)?
- яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше, і як їх можна пом'якшити (розробка так званої WT-стратегії)?

4-й крок: сформулювати можливу місію підприємства та обґрунтувати вибір його стратегії для *даних умов*, в яких здійснюється його діяльність.

Місія підприємства – це головне призначення підприємства. Вона повинна:

- бути лаконічною, не розпливчастою, не надто загальною;
- вказувати на призначення підприємства з погляду задоволення потреб споживачів (конкретні товари, послуги, сегменти ринку тощо);
- включати певні елементи, які відображають бачення підприємцем свого бізнесу (частка ринку, рівень прибутковості та ефективності тощо);
- розкривати переваги підприємства, які відрізняють його від інших конкурентів.

Далі, виходячи із сформульованої місії підприємства, вибирають стратегію розвитку підприємства, яка повинна відповідати поставленим перед ним завданням та існуючим умовам його діяльності. Нагадаємо, що основними базовими стратегіями можуть бути:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія зростання;
- стратегія скорочення (згорання) діяльності;
- стратегія ліквідації.

5-й крок: визначити *роль*, яку планує відігравати підприємство на тому чи іншому ринку в даних умовах.

Примітка. Нагадаємо, що залежно від ролі, яку можуть відігравати підприємства на ринку, вони поділяються на:

- а) *лідерів*, які змушені постійно відбивати атаки інших лідерів та самостійно здійснювати атаки на позиції цих лідерів;
- б) *претендентів на лідерство*, які мають значний потенціал і монопольні домагання;
- в) *«ведених»*, які не вступають в конкуренцію з представниками першої та другої груп. Вони прямують за ними на значній відстані, економлячи сили і кошти за рахунок того, що йдуть уторованим шляхом;
- г) *«новачків»*, які займаються пошуками такої ринкової ніші, де можна було б закріпитися.

6-й крок: сформулювати конкретні цілі і завдання діяльності підприємства на вибраний період часу. *Цілі та завдання* – це той кінцевий стан, якого підприємство сподівається досягти у майбутньому, це ідеальне уявлення про бажані результати діяльності даного підприємства. Зазвичай підприємство визначає декілька основних цілей. При визначенні цілей та завдань рекомендується використовувати такі показники:

- *прибутковість* (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу, витрати на виробництво);
- *продуктивність* або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції, виробіток на одного працівника);
- *продукція* (зміна номенклатури й асортименту продукції, освоєння нових виробів, якість продукції);
- *ринок* (обсяг продажу, частка підприємства на ринку відповідного товару);

- *виробнича потужність* (приріст потужності підприємства в цілому та його структурних підрозділів);
- *персонал* (зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці);
- *система управління*;
- *інші показники*.

Правильно сформульовані цілі та завдання повинні бути конкретними й кількісно вимірюваними; зорієнтованими в часі; реалістичними й досяжними; такими, що не виходять за межі можливостей підприємства.

5.2 Розробка рекомендацій для підвищення ефективності менеджменту підприємства

У даному підрозділі кваліфікаційної магістерської роботи студент повинен:

- розробити рекомендації, які потрібно впровадити на підприємстві з метою *підвищення ефективності менеджменту*, спрямованого на вирішення задач, що складають предмет досліджень, а також на *покращення результатів діяльності та досягнення цілей, що ставляться перед підприємством*;
- побудувати (змакетувати) організаційну структуру управління функцією (функціями), яка складає предмет досліджень (!!!);
- розрахувати витрати, які потрібні для реалізації кожного із запропонованих рекомендацій (пропозицій, заходів);
- розрахувати економічний ефект від можливого впровадження кожної із запропонованої рекомендації (пропозиції, заходу).

Розробка рекомендацій здійснюється на основі *аналізу діяльності підприємства*, який був проведений в аналітичному розділі дипломної роботи, та зроблених при цьому *висновків* (див. пп. 4.4), а також на основі *вибраної стратегії розвитку підприємства* (див. пп. 5.1).

Студент повинен визначити та вибрати ті фактори, які найсуттєвішим чином впливають на основні та специфічні показники роботи підприємства, а також на ефективність функціонування менеджменту, та розробити рекомендації (пропозиції, заходи), реалізація яких дасть змогу досягти цілей і задач, що ставляться перед підприємством в даних умовах. Тобто, студенту потрібно запропонувати такі заходи із *підвищення ефективності функціонування менеджменту на підприємстві та покращення результатів його діяльності*, які б сприяли досягненню поставлених перед підприємством основних цілей та завдань.

Примітка. Тут потрібно розробляти рекомендації (пропозиції, заходи), які відповідають на питання: «як» *удосконалити менеджмент підприємства*, «які» заходи потрібно здійснити, щоб покращити

результати діяльності *підприємства* взагалі та забезпечити досягнення тих цілей і задач, які ставить перед собою підприємство.

Іншими словами, студент повинен рекомендувати, як перейти від методу «*управління цілями*» до методу «*управління діями*».

«Управління цілями» (або розробка «дерева цілей») полягає в тому, що студент повинен чітко визначити цілі, досягнення яких важливо для даного підприємства, а потім запропонувати конкретні заходи, які потрібно здійснити, щоб забезпечити реалізацію «дерева цілей», тобто, сформулювати так зване «дерево дій».

Характерні для «дерева дій» рекомендації можуть бути такими:

- розробка нових організаційних структур управління (спрямованих на покращення маркетингової, фінансової, виробничої тощо діяльності підприємства); розробка нових схем інформаційних потоків, нових каналів передачі інформації та методів її обробки; розробка нових форм первинних документів, процедури прийняття управлінських рішень, організації їх виконання та контролю за їх виконанням; створення нового управлінського підрозділу з новими функціями управління (які потрібно конкретно визначити);

- розробка нових методик, положень тощо, які б регулювали цінову політику підприємства, його рекламну та іншу діяльність тощо;

- механізація, інформатизація та автоматизація виробничих процесів; впровадження нових прогресивних технологічних процесів; впровадження типових технологій; удосконалення технологічного оснащення; удосконалення виробничої структури підприємства; створення нових або технічне переозброєння існуючих виробничих підрозділів; впровадження предметної спеціалізації на дільницях та цехах замість технологічної; удосконалення ремонтного, інструментального, енергетичного господарства; підвищення виробничо-технічних та експлуатаційних характеристик продукції; впровадження передових методів розробки нових видів продукції тощо;

- удосконалення нормування і оплати праці; покращання комерційної, інвестиційної діяльності, маркетингу, реклами, збуту, постачання, якості продукції; залучення інвестицій для реалізації інвестиційного проекту; отримання кредиту в комерційному банку для здійснення підготовки та освоєння нових видів продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції; удосконалення виробничої програми підприємства; впровадження сучасних методів планування і прогнозування діяльності підприємства та багато інших;

- розробка систем матеріального та морального заохочення; новий розподіл повноважень та відповідальності між ланками та рівнями управлінських структур: нові підходи до делегування повноважень, розподілу прав, відповідальності та обов'язків між виконавцями;

- розробка планів розвитку персоналу організації, формування резерву кадрів, впровадження заходів щодо стабілізації трудового колективу, підвищення рівня трудової, виробничої, технологічної дисципліни;

- розробка рекомендацій з підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, удосконалення системи управління якістю продукції і та ін.

Складовою, але обов'язковою для розробки рекомендацій є побудова *нової організаційної структури управління функцією (функціями), що складає предмет досліджень.*

Побудова нової організаційної структури управління функцією (функціями), що складає предмет досліджень, повинна бути доповнена коротким описом обов'язків, які повинні виконувати керівники структурних підрозділів та окремі виконавці новоствореної організаційної структури управління.

Для кожної пропозиції студент повинен *розрахувати витрати*, потрібні для реалізації даної рекомендації. Витрати можуть бути одночасними або експлуатаційними.

Одночасні витрати розраховують у тому випадку, коли певна пропозиція спочатку розробляється, а потім впроваджується. Наприклад, розробляється нова методика, проводяться певні ринкові дослідження тощо.

Експлуатаційні витрати розраховуються у тому випадку, коли створюється, наприклад, новий підрозділ; коли реалізація запропонованої пропозиції потребує щорічних витрат на обслуговування тощо.

Далі, студент *повинен розрахувати економічний ефект* від впровадження кожної запропонованої рекомендації.

В ринкових умовах *основним* показником, який може свідчити про покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його менеджменту, є збільшення *чистого прибутку*, який може отримати підприємство в результаті впровадження запропонованих заходів. Тобто, слід визначити, як саме впровадження запропонованих рекомендацій вплине на збільшення чистого прибутку підприємства. При цьому потрібно враховувати, що *основними шляхами збільшення чистого прибутку* є:

- збільшення обсягу продажу продукції, яке може бути досягнуто за рахунок збільшення виробництва продукції, проведення відповідних маркетингових заходів (зміна ціни, реклама, збут тощо);

- виробництво та реалізація нової продукції (на старих або нових ринках), проведення відповідних маркетингових заходів тощо;

- підвищення якості продукції, в результаті чого може стати можливим підвищення ціни на цю продукцію (при умові, що попит на продукцію не зменшиться);

- зменшення всіх видів витрат (матеріалів, сировини, трудових витрат, постійних витрат, змінних витрат, адміністративних витрат, величини оборотних засобів, амортизації тощо);

- підвищення ефективності праці працівників, що еквівалентно економії трудових ресурсів;

- прискорення оборотності коштів, що еквівалентно їх абсолютній (або відносній) економії та інші шляхи.

5.3 Складання загального плану рекомендацій з підвищення ефективності менеджменту підприємства

Всі рекомендації, які студент запропонував для впровадження на підприємстві, потрібно об'єднати в *єдиний план рекомендацій*.

В загальному вигляді *план рекомендацій (пропозицій)* повинен містити таку інформацію:

- зміст запропонованих рекомендацій, доцільність вибору яких була обгрунтована у проектному розділі роботи;

- основні виконавці (або відповідальні) за розробку і впровадження запропонованих рекомендацій;

- можливі терміни розробки та реалізації запропонованих рекомендацій;

- витрати, необхідні для розробки та впровадження запропонованих рекомендацій;

- економічний (або інший) ефект, який очікується в організації, підприємстві, підрозділі від впровадження запропонованих рекомендацій.

План рекомендацій слід звести у таблицю за зразком таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – План рекомендацій для підвищення ефективності менеджменту підприємства

| Найменування заходу, що пропонується, та його зміст | Виконавці | Терміни виконання | Витрати, грн | Економічний ефект, грн | Інші результати |
|---|-----------|-------------------|----------------|------------------------|-----------------|
| 1..... | | | | | |
| 2..... | | | | | |
| 3..... | | | | | |
| 4..... | | | | | |
| Підсумок | | | $\sum_1^m B_i$ | $\sum_1^n E_{\phi i}$ | |

Далі студент повинен проаналізувати запропоновані рекомендації та вибрати найефективніші із них. Для цього потрібно розрахувати економічну ефективність кожного із запропонованих заходів.

Для оцінювання економічної ефективності запропонованих рекомендацій можуть використовуватись різні показники. До основних з них відносяться: індекс дохідності (ІД) та період окупності витрат (ПО).

Після розрахунку показників економічної ефективності кожної із запропонованих рекомендацій слід розмістити їх у порядку зменшення їх ефективності та вибрати найефективніші із них.

Тут можливі два випадки:

а) коли коштів, якими може оперувати підприємство, вистачить для реалізації всіх рекомендацій. Тобто, на підприємстві або є вільні кошти для реалізації запропонованих заходів, або підприємство може взяти кредит на необхідну суму. *В цьому випадку можна пропонувати для реалізації всі запропоновані рекомендації;*

б) коли коштів, якими може оперувати підприємство, не вистачає для реалізації всіх запропонованих заходів. Тобто, на підприємстві або немає вільних коштів для реалізації всіх запропонованих заходів, або підприємство не може взяти кредит на потрібну суму. *В цьому випадку студент повинен запропонувати для реалізації тільки ті заходи, які мають вищу ефективність (в межах тих витрат, які підприємство може профінансувати).*

Якщо підприємство для реалізації запропонованих заходів взяло кредит, то потрібно розрахувати термін повернення кредиту.

Термін повернення кредиту $T_{\text{пов}}$ можна розрахувати за формулою:

$$T_{\text{пов}} = \frac{КР}{(0,2\dots0,3) \cdot \sum_1^n E_{\phi i}} \text{ років,} \quad (5.1)$$

де КР – величина взятого підприємством кредиту, грн;

$\sum_1^n E_{\phi i}$ – сума щорічних ефектів від реалізації тих рекомендацій, які

студент пропонує для впровадження (в межах тих витрат, які підприємство може профінансувати);

n – кількість запропонованих заходів.

Завершальним етапом проектного розділу роботи є так зване *моделювання результатів діяльності підприємства* після впровадження запропонованих заходів. Це можна зробити шляхом розрахунку *чутливості* чистого прибутку підприємства до можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Як такі зміни *доцільно вибрати показники:*

- можливі зміни обсягів продажів продукції;
- можливі зміни ціни реалізації одиниці продукції;
- можливі зміни прямих витрат на виготовлення одиниці продукції;

- можливі зміни непрямих витрат на виробництво продукції та інші.

Процедура розрахунку чутливості чистого прибутку передбачає розрахунки кількох варіантів величин чистого прибутку підприємства залежно від значень вибраних показників.

У процесі розрахунку чутливості чистого прибутку студент повинен визначити межі зміни вибраних показників. Доцільно послідовно змінювати значення показників на $\pm 5\%$ ($\pm 10\%$, $\pm 15\%$ та ін.) та підраховувати величину чистого прибутку, який отримає підприємство в результаті кожної із таких змін. Щоб не втратити відправну точку розрахунків, рекомендується змінювати показники по одному, зберігаючи решту показників незмінними. Після цього можна досліджувати результати змін за різними показниками.

В результаті проведених розрахунків чутливості чистого прибутку студент повинен зробити висновок, в яких допустимих межах вибраних показників, що характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовища, його рекомендації щодо покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності менеджменту будуть мати реальну силу.

Наприклад, студент може зробити такий висновок: «Запропоновані рекомендації будуть мати силу за умов, що обсяг продажу продукції може зменшитись не більше, ніж на 10% від розрахованого; ціна реалізації одиниці продукції не може впасти більше, ніж на 5% від розрахункової; зростання цін на основні матеріали (прямі витрати) не може перевищити рівень 15% від розрахованих; збільшення непрямих витрат не повинно перевищувати величину 20% від розрахованої».

6 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПИСАННЯ ЗАГАЛЬНИХ ВИСНОВКІВ

У загальних *висновках* слід підсумувати все те, що було зроблено студентом під час дипломного проектування, а саме відповіді на запитання:

- чи була досягнута мета кваліфікаційної магістерської роботи?
- які задачі були вирішені для досягнення мети роботи?
- які були зроблені наукові висновки?
- чи було обґрунтовано вибір методик, показників, які використовувались для проведення наукових досліджень?
- чи був проведений аналіз результатів діяльності підприємства та які він дав результати?
- чи досліджувався стан менеджменту на підприємстві та які він дав результати?
- які були запропоновані рекомендації щодо покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його менеджменту?
- які витрати потрібно здійснити для впровадження запропонованих рекомендацій та яка їх ефективність?
- чи була розроблена нова організаційна структура управління, що складає предмет досліджень, і в чому полягає принципова відмінність (ефективність) даної структури?
- в межах яких змін (зовнішніх та внутрішніх факторів) вироблені рекомендації щодо покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його менеджменту будуть результативними?

У висновках студент може, також, оцінити такі рівні виконаної роботи:

- *науково-економічний рівень*, тобто, підкреслити науково-економічну корисність отриманих наукових результатів;
- *організаційно-виробничий рівень*, тобто, підкреслити підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, підвищення рівня автоматизації виробничих процесів, впровадження прогресивних інформаційних технологій, покращення якості та конкурентоспроможності продукції;
- *соціальний рівень*, тобто, підкреслити можливе покращення умов праці як робітників, так і управлінців, посилення техніки безпеки та охорони праці, посилення захисту навколишнього середовища,
- *управлінський рівень*, тобто, звернути увагу на підвищення ефективності функціонування апарату управління.

Висновки повинні бути сформульовані стисло, чітко і лаконічно.

7 ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Оформлення кваліфікаційної магістерської 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».

Кваліфікаційна магістерська робота повинна бути оформлена у вигляді пояснювальної записки і мати комплект ілюстративних матеріалів. Її обсяг повинен складати 80–100 аркушів, які повинні мати наскрізну нумерацію. Нумерація сторінок здійснюється в правому верхньому куті, починаючи зі змісту, який нумерується цифрою “3”. «Анотація», «Перелік умовних позначень» в нумерацію не включається.

Пояснювальна записка повинна бути зброшурована та зшита з використанням твердої обкладинки.

Пояснювальна записка повинна бути написана грамотно і лаконічно з правильним оформленням графічного матеріалу, діаграм, таблиць, схем тощо. Не слід зловживати складними реченнями та словосполученнями.

Пояснювальну записку оформлюють на стандартних аркушах формату А4 (210×297 мм) з використанням комп’ютерної техніки (Word – 14pt). Текст друкують з однієї сторони аркуша білого паперу через 1,5 інтервала за допомогою принтера; шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, розмір 14 мм. Відступи від країв аркуша: зверху, знизу і зліва – 20 мм; справа – 10 мм. Абзацний відступ має становити 1 см.

Текст роботи розбивається на розділи, підрозділи і пункти, які повинні мати порядкові номери. Розділи, як правило, нумеруються арабськими цифрами в межах всієї роботи. Підрозділи нумеруються двома арабськими цифрами, розділеними крапкою. Перша цифра позначає номер розділу, а друга – номер підрозділу, наприклад, 2.3 (другий розділ, третій підрозділ). Пункти, як частини підрозділів, позначаються номерами (1.1.1, 1.1.2, ...) і також можуть мати заголовок. Після номера крапку не ставлять і пропускають один знак.

Заголовки розділів пишуться *великими літерами* посередині тексту. Крапка в кінці заголовка *не ставиться*. Переноси слів в заголовку не допускаються, а якщо він складається з двох речень, то вони розділяються крапкою.

Відстань між текстом та заголовком при оформленні пояснювальної записки повинна бути у два рази більша інтервалу між рядками тексту. Кожен розділ пояснювальної записки рекомендується починати з нової сторінки.

Вступу, висновкам, переліку використаної літератури порядковий номер *не присвоюється*.

Титульний лист виконується на аркуші А4 за зразком, наведеним в додатку А.

Умовне позначення «08–41.КМР.123.14.000 ПЗ» означає:

- 08–42 – шифр кафедри МБІС;
- КМР – кваліфікаційна магістерська робота;
- 123 – номер наказу по ВНТУ, яким затверджена тема дипломної роботи (номер умовний);
- 14 – порядковий номер теми дипломної роботи в наказі, яким затверджена тема дипломної роботи (номер умовний);
- 000 – набір цифр для кодування складальних та інших одиниць;
- ПЗ – пояснювальна записка.

Бланк індивідуального завдання на дипломне проектування виконується на аркуші А4 за зразком, наведеним в додатку Б.

Бланк технічного завдання на дипломне проектування виконується на аркуші А4 за зразком, наведеним у додатку В. Друкується на білому аркуші паперу з обох сторін листа.

Анотація до пояснювальної записки пишеться українською мовою та однією з іноземних мов на аркуші А4 і розміщується одразу за змістом.

Зміст повинен відповідати плану кваліфікаційної магістерської роботи. На сторінці зі змістом навпроти кожної складової роботи проставляються номери сторінок (*без рядка крапок до номера сторінки*), які вказують на початок викладення матеріалу в тексті.

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.

Оформлення посилань на інформаційні джерела. Під час роботи з різними джерелами науковий етикет потребує 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 (*для джерел з Інтернету номер сторінки може і не вказуватись, в залежності від особливостей електронного джерела*). Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга – номеру сторінки (наприклад, [12, С. 15–18]).

Наприкінці кваліфікаційної магістерської 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. *Література в «Список використаних джерел» записується в порядку посилання на неї в тексті (тобто, перше посилання має бути під номером «1», наприклад, [1, С. 55] і т. д.) або за алфавітом.*

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» (додаток Г).

Обов'язковим є використання статей із наукових збірників та журналів, а також монографій, інших наукових публікацій, *що були видані в останні роки*, електронних документів (електронних книг, *INTERNET*-сайтів). Дотримання цієї вимоги забезпечує об'єктивність і достовірність результатів дослідження з вибраної теми кваліфікаційної магістерської роботи, врахування останніх тенденцій в економіці країни.

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

Формули, що входять в пояснювальну записку, нумерують в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули, розділених крапкою. Номер формули розташовують з правої сторони на рівні формули в круглих дужках. Посилання в тексті на номер формули дають в дужках, наприклад, «... *за формулою (1.1)*».

Пояснення символів та числових коефіцієнтів наводиться тільки для тих, що розміщені праворуч від знака «дорівнює». Пояснення кожного символу подається з нового рядка в тій послідовності, в якій символи наведено в формулі. Перший рядок пояснення починається зі слова «де» без двокрапки після нього. Наприклад:

$$E = E_1 + E_2 + E_3 - C_p, \quad (7.1)$$

де E_1 – економія від зменшення персоналу, грн;

E_2 – економія від скорочення ручної роботи працівників апарату управління, грн;

E_3 – економія за рахунок підвищення якості рішень, грн;

C_p – витрати на перепідготовку управлінських кадрів, грн.

Формули, що записані одна за одною та не розділені текстом, розділяються комою.

Цифрові та інші дані в пояснювальній записці рекомендується розташовувати в *таблицях*. Приклад оформлення таблиці наведено на рис.7.1. Таблиця повинна мати *головку* та *боковик*. В головці розміщують заголовки та підзаголовки *граф*. Діагональний поділ головки таблиці не допускається. Окрему графу «№ п/п» вводити *не дозволяється*. Номери вказують в боковику таблиці перед назвою показника або параметра.

Заголовок таблиці виконується малими літерами (окрім першої). Слово «Таблиця 2.5 – Назва таблиці» пишуть над лівим верхнім кутом першої частини таблиці один раз, над іншими частинами пишуть слова

«Продовження таблиці...». Нумерують таблиці в межах розділу та порядкового номера таблиці. Таблиці вміщуються в текст роботи одразу після посилання на них. Розміщувати таблиці слід так, щоб їх можна було читати, не повертаючи рукопису; якщо це неможливо – так, щоб рукопис треба було повернути за стрілкою годинника. На всі таблиці роботи в тексті мають бути посилання, при цьому слово «таблиця» пишуть скорочено (наприклад, «... у табл. 1.2»), у повторних посиланнях вживають скорочено слово «дивись» (наприклад: «див. табл. 1.3»). Кожна таблиця супроводжується стислим аналізом і висновками. Повторювати кількісні відношення, наведені в таблиці, у тексті не треба.

Ілюстративні матеріали розміщуються на листах формату А4 і вставляються в текст пояснювальної записки. Ілюстративні матеріали (рисунок, графіки, таблиці, діаграми тощо) повинні характеризувати головні ідеї, висновки, результати, пропозиції кваліфікаційної магістерської роботи. Всі ілюстрації нумеруються арабськими цифрами в межах розділу. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації, розділених крапкою, наприклад: «Рисунок 1.1».

Таблиця 7.1 – Назва таблиці

| Головка | Заголовки граф | | | |
|---------|---------------------|--|-------------------|--|
| | Підзаголовки граф | | Підзаголовки граф | |
| | | | | |
| Боковик | | | | |
| | | | | |
| | Горизонтальні рядки | | | |
| | | | | |

Рисунок 7.1 – Форма таблиці для розміщення цифрового матеріалу

Рисунок повинен мати назву, а також пояснювальні дані (підрисунковий текст). Слово «Рисунок» та його назву подають після пояснювальних даних та розміщують таким чином: «Рисунок 1.1 – Графік попиту».

Використовувати ксерокопії (сканування) *заборонено*.

В кваліфікаційній магістерській роботі додатки оформлюють окремою частиною пояснювальної записки, тому перед додатками необхідно розташувати титульний аркуш такої частини. Титульний аркуш має містити лише одне слово «ДОДАТКИ», розташоване посередині сторінки. В «ЗМІСТ» роботи вносять лише цю сторінку із відповідним номером. Всі складові додатки цієї частини в «ЗМІСТІ» не відображаються.

Додаток повинен мати заголовок, надрукований вгорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої повинно бути

надруковано слово «Додаток __» і велика літера, що позначає додаток, наприклад: «Додаток Б». Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь. Наприклад, Додаток А і т. д.

«Роздатковий матеріал» (ілюстративний матеріал) – на захист має бути підготовлений як в електронному варіанті, для подання через медіа-проектор, так і в друкованому варіанті (в 6 екземплярах). Один екземпляр «Роздаткового матеріалу» вставляється в «Пояснювальну записку» в спеціально вшитий прозорий «файл» наприкінці записки. В «ЗМІСТ» «Роздатковий матеріал» не включається.

Кількість листів формату А1 повинна складати не менше 8-ми.

В роздатковий матеріал рекомендується виносити:

- результати теоретичних досліджень;
- обґрунтування вибору методик проведення досліджень, показників, способів їх розрахунку тощо;
- показники, які характеризують організаційно-технічний та техніко-технологічний рівень виробництва;
- техніко-економічні, фінансові та специфічні показники роботи об'єкта дослідження та їх динаміку;
- результати аналізу впливу окремих факторів на динаміку зміни досліджуваних техніко-економічних, фінансових та специфічних показників;
- існуючі та пропоновані організаційні схеми управління організацією, підрозділом, функцією тощо;
- загальний план рекомендацій, пропозицій щодо підвищення ефективності та покращення результатів діяльності підприємства, витрати на реалізацію цих заходів та очікуваний економічний ефект від їх впровадження;
- обґрунтування вибору найефективніших заходів щодо підвищення ефективності та покращення результатів діяльності підприємства;
- межі зміни показників зовнішнього та внутрішнього середовища, в діапазоні яких розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності та покращення результатів діяльності підприємств будуть мати реальну силу.

8 ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЇЇ ЗАХИСТУ

Науковою діяльністю у ВНТУ студент розпочинає займатися з другого курсу, починаючи з вивчення дисципліни «Основи науково-дослідної роботи», (ОНДР). Крім того, протягом періоду навчання в університеті виконується декілька курсових робіт з основних дисциплін, розробляються реферати тощо. Бакалаврська дипломна робота, яку захищає студент на 4 курсі, логічно повинна виконуватися в контексті загальної теми дипломної роботи.

На 5 курсі впродовж **вересня–жовтня** необхідно уточнити остаточний варіант теми ДР із офіційно призначеним керівником. Керівники кваліфікаційних магістерських робіт закріплюються за студентами вже на початку 13-го триместру; бажано, якщо це організаційно можливо, щоб конкретний викладач кафедри був науковим консультантом студента впродовж всього періоду його навчання, а також керівником ДР.

Граничний термін затвердження робочої назви теми – 1 листопада поточного навчального року.

На початку підготовки кваліфікаційної магістерської роботи студенту необхідно ознайомитись зі змістом спеціальної літератури: фахових видань, монографій, тез доповідей, аналітичних записок тощо. Важливим джерелом інформації є Інтернет. Інформативними можуть бути статистичні дані, безпосередні спостереження, спілкування зі спеціалістами. В даному випадку бібліотека та комп'ютер, підключений до мережі Інтернет, є основним місцем роботи студента. Крім того бажано мати експерта, спроможного поінформувати студента щодо проблематики базового підприємства, ринку, галузі, регіону тощо.

За результатами цієї дослідницької роботи студент формулює 2–4 альтернативних напрямки досліджень, які подаються на першій консультації науковому керівнику. Формулюючи альтернативні напрямки досліджень, слід врахувати такі важливі аспекти:

1) загальний напрям досліджень бажано вибрати ще на 2-му курсі, відносно чого студентів має зорієнтувати викладач дисципліни ОНДР (*цей напрям має стати науковим стержнем для всіх курсових, бакалаврської та кваліфікаційної магістерської робіт*);

2) вибраний напрям повинен бути певною мірою досліджений іншими науковцями і висвітлений у фахових виданнях, спеціальній літературі та Інтернет-ресурсі (*інакше студент не зможе розробити досконало 1-й розділ роботи – «літературний огляд»*);

3) напрям досліджень має бути адекватним актуальним проблемам базового підприємства, галузі, регіону, ринку тощо (*інакше у членів Державної комісії можуть виникнути сумніви щодо актуальності теми*);

4) напрям досліджень повинен відповідати можливостям та інтересам студента, його стратегії власного розвитку та майбутній професії.

В результаті інформаційного накопичення вибирається конкретна тема роботи, яка також узгоджується із керівником. Успіх будь-якої роботи, в тому числі і наукової, значною мірою залежить від її планування. План, в ході виконання роботи, може корегуватись. Попередній план – це перелік основних проблем в їх логічній послідовності. План повинен бути направлений на розкриття вибраної теми дослідження. Розробляючи попередній план, слід врахувати узагальнену структуру роботи.

Уточнений план кваліфікаційної магістерської роботи обов'язково узгоджується з керівником роботи (до 1 квітня). В окремих випадках, за бажанням студента та при достатній аргументації, робота над дослідженням може розпочинатись не з 1-го, а з 2-го розділу.

Важливим етапом роботи над кваліфікаційною магістерською роботою є переддипломна виробнича практика (ПВП), в період якої студент збирає вихідні дані відповідно до плану практики, підбирає необхідну літературу, інші нормативно-довідкові і статистичні матеріали та здійснює їх аналіз. Місце ПВП повинно корелюватись з базовим підприємством, регіоном, галуззю, ринком тощо.

Зауважимо, що факт замовлення теми кваліфікаційної магістерської роботи з боку конкретного підприємства, органу державної влади чи місцевого самоврядування є підставою для більш високого оцінювання роботи: це означає, що тема має практичну спрямованість та прикладну цінність. Таке замовлення повинно бути формалізоване у вигляді офіційного листа і/або печатки на бланку завдання на роботі і технічного завдання.

Хід написання роботи контролюється керівником (він же інформує про це кафедру) і відображається в спеціальних графіках та у відгуку керівника.

Завершена і підписана студентом кваліфікаційна магістерська робота подається для підпису керівнику не пізніше встановленої завданням на роботу граничної дати. Керівник розглядає кінцевий варіант кваліфікаційної магістерської роботи, підписує і надає відгук (додаток Д). Рішення про допуск до захисту роботи приймає комісія із викладачів кафедри, яку очолює завідувач кафедри. Останній, на підставі позитивного рішення комісії, підписує роботу і направляє на рецензію. В окремих випадках завідувач випускової кафедри може прийняти рішення стосовно допуску роботи до захисту самостійно.

Рецензенти призначаються кафедрою. Рецензентами кваліфікаційної магістерської роботи можуть бути спеціалісти організацій, установ, підприємств, які мають відповідну кваліфікацію та займають керівні посади (не нижче заступника начальника відділу або провідного фахівця), а також викладачі економічних кафедр ВНТУ. Рецензент, ознайомившись з дипломною роботою, повинен написати рецензію на кваліфікаційну

магістерську роботу (додаток Е). *Рецензія обов'язково повинна бути завірена печаткою організації, де працює рецензент. Рецензія викладача суміжної кафедри завіряється в інституті.*

Студенти, які не підготували в установлений строк кваліфікаційну магістерську роботу, або робота яких була оцінена комісією негативно, до захисту не допускаються.

Відповідно до положення про ДЕК порядок захисту кваліфікаційної магістерської роботи такий:

1. ДЕК заслуховує характеристику студента, подану деканатом, і надає слово для захисту студенту, який *(протягом не більше 10 хв)* викладає основні положення і висновки роботи та дає відповіді на запитання членів ДЕК та інших осіб, що присутні на захисті. Після цього зачитується відгук керівника про кваліфікаційну магістерську роботу та про ділові і кваліфікаційні якості студента і рецензія на роботу. Студент дає відповіді на зауваження керівника та рецензента.

2. Після захисту робіт ДЕК на закритому засіданні обговорює результати захисту і виносить рішення про оцінку і присвоєння студентам відповідної кваліфікації, після чого оприлюднює результати обговорення.

Як свідчить практика, основними причинами зниження оцінок за кваліфікаційну магістерську роботу, є такі (у міру поширення):

- недостатній рівень розкриття теми роботи чи аналізу поставленої проблеми;
- недостатній рівень обґрунтування пропозицій у третьому розділі роботи;
- порушення графіка підготовки роботи;
- відсутність посилань на літературні джерела останніх 2–3 років, в тому числі на наукові статті у фахових виданнях;
- недостатній рівень теоретичних знань, особливо з теми роботи.

9 ПЕРЕДДИПЛОМНА ПРАКТИКА

Після закінчення теоретичного навчання студент повинен пройти переддипломну практику (ПДП). ПДП робить можливим збір фактичного матеріалу за даними підприємства – об'єкта дослідження з теми кваліфікаційної магістерської роботи.

9.1 Організація переддипломної практики

Загальне керівництво ПДП студентів здійснює випускова кафедра. Безпосереднє керівництво ПДП окремого студента здійснює керівник практики від кафедри та керівник кваліфікаційної магістерської роботи, який призначається кафедрою.

Керівник ПДП повинен провести інструктаж про порядок проходження практики та поставити загальні завдання. Керівником також здійснюється контроль за проходженням практики, оцінювання звіту про її проходження та надаються відгуки про роботу студентів.

Обов'язковими документами в ході організації процесу практики є:

– «Угода на проведення практики студентів вищих навчальних закладів» з підприємством, організацією, установою (**Форма № Н-7.01**). *Форму призначено для юридичного оформлення зобов'язань підприємства, установи та вищого навчального закладу про проведення практики студентів;*

– «Направлення на практику» (**Форма № Н-7.02**). *Форма служить підставою для прийому студентів на практику підприємством, установою, організацією;*

– «Щоденник практики» (**Форма № Н-7.03**). *Форму призначено для визначення завдань на практику, проведення поточних записів набутих вмінь при виконанні роботи, оцінки результатів практики. Заповнюється студентом особисто, крім розділів відгуку про роботу студента на практиці;*

– «Повідомлення» (**Форма № Н-7.04**). *Форма засвідчує прибуття студента на практику згідно з направленням. Вказується посада, на яку призначений студент, та керівник практики відповідно до наказу підприємства, установи, організації.*

Видачу вказаних вище документів і роз'яснення щодо їх оформлення здійснює керівник практики від кафедри перед початком ПДП.

Під час проходження ПДП студент зобов'язаний:

- погодити з науковим керівником план виконання програми практики;
- виконувати вказівки керівника практики, а також дотримуватись правил внутрішнього розпорядку, охорони праці і техніки безпеки, передбачених відповідними вимогами;

- виконати програму практики із збирання, обробки та опрацювання матеріалів та написання кваліфікаційної роботи;
- підготувати звіт за результатами ПДП відповідно до вимог (підготувати 2-й розділ роботи із вихідними матеріалами, тобто звітною документацією підприємства мінімум за 3-и останні роки).

9.2 Зміст переддипломної практики

Зміст ПДП визначається конкретною темою кваліфікаційної роботи. З огляду на те, що в більшості випадків робота пов'язана з конкретним підприємством (установою, організацією), зазвичай ПДП передбачає ознайомлення та вивчення таких показників і характеристик:

- загальної характеристики та історії підприємства;
- маркетингової діяльності підприємства;
- технічних характеристик підприємства та його підрозділів;
- організаційної структури управління підприємством;
- операційного менеджменту підприємства;
- системи прийняття управлінських рішень;
- планування виробничої програми підрозділів;
- планування підвищення ефективності діяльності підприємства;
- системи планування, організації праці і заробітної плати;
- фінансових та економічних показників та ін.

Студентом можуть вивчатись інші аспекти діяльності підприємства. Доцільність цього обумовлена насамперед темою роботи, а також специфікою вибраного підприємства. Конкретний перелік питань, що вивчаються, погоджується з керівниками ПДП від кафедри, від підприємства і керівником кваліфікаційної роботи.

Звіт про результати проходження ПДП має включати:

1) 2-ий розділ кваліфікаційної магістерської роботи за структурою та обсягами, які потребуються пунктом 4 даних методичних вказівок, оформлений згідно зі встановленими вимогами (див. розділ 7 даних методичних вказівок).

Якщо базове підприємство дипломних досліджень і місце проходження практики не збігаються, краще щоб студент підготував 2-й розділ саме по підприємству, яке вибрано базовим суб'єктом для кваліфікаційної магістерської роботи;

2) фінансова звітність підприємства, яке є базовим для кваліфікаційної роботи (мінімум за три останні роки), оформлена за прийнятими формами. Для «макротем» додається статистична звітність в розрізі теми;

- 3) план (зміст) всієї кваліфікаційної роботи;
- 4) технічне завдання на виконання НДРС (див. додаток В);
- 5) заповнений «Щоденник практики» з усіма підписами та печатками.

ДОДАТКИ

Додаток А
Зразок оформлення титульної сторінки

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної магістерської роботи
за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

на тему:

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

08-38. КМР.ХХХ.00.000ПЗ

(нумерація для кожної КМР узгоджується на кафедрі МБІС)

Виконав: студент 1 курсу, групи МОі-12м
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Іваненко І. І. _____

Керівник: к.т.н., проф. каф. МБІС

Азарова А. О. _____

« ____ » _____ 20__ р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. фінанси

Єпіфанова І. Ю. _____

« ____ » _____ 20__ р.

Вінниця ВНТУ – 20__ рік

Додаток Б
Бланк індивідуального завдання на кваліфікаційну
магістерську роботу

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем
Спеціальність 8.03060101 – «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри МБІС
д.т.н., професор Роїк О. М.

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Іваненко Івану Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: _____

керівник роботи _____ Азарова Анжеліка Олексіївна, к.т.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом ВНТУ від «___» _____ 20__ року №_____.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): _____

5. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Консультанти розділів роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------------------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Спеціальна частина | Азарова А. О., професор кафедри МБІС | | |

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|--|--|----------|
| 1. Формування та затвердження теми кваліфікаційної магістерської роботи (КМР) | вересень | |
| 2. Виконання спеціальної частини КМР Перший рубіжний контроль виконання КМР (1-й розділ КМР) | жовтень– лютий | |
| 3. Виконання спеціальної частини КМР Другий рубіжний контроль виконання КМР (2-й розділ КМР) | лютий– травень | |
| 4. Виконання спеціальної частини КМР Третій рубіжний контроль виконання КМР (3-й розділ КМР) | травень– жовтень | |
| 6. Нормоконтроль. Попередній захист КМР | 2, 3-я декада жовтня | |
| 7. Рецензування КМР | 2-а декада листопада | |
| 8. Захист КМР | 2, 3-я декади листопада (за графіком) | |

Студент

(підпис)

Іваненко І. І.

Керівник роботи

(підпис)

Азарова А. О.

Додаток В
Приклад оформлення технічного завдання

*(! Звертаємо увагу магістрантів: текст кожного пункту ТЗ
необхідно відкорегувати відповідно до теми КМР)*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПОГОДЖЕНО:

Директор ПАТ "ВКТБ"

_____ К. В. Сальник

" ___ " _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МБІС

_____ д.т.н., проф. О. М. Роїк

" ___ " _____ 20__ р.

*Заповнюється лише при наявності
замовлення від підприємства*

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання НДРС

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

08-38. КМР.ХХХ.000.000ПЗ

(нумерація для кожної КМР узгоджується на кафедрі МБІС)

Керівник кваліфікаційної магістерської роботи:

_____ к.т.н., проф. А. О. Азарова

" ___ " _____ 20__ р.

Виконавець: ст. гр. МОі-12м

_____ І. І. Іваненко

" ___ " _____ 20__ р.

Вінниця ВНТУ 20__

1 Підстава для виконання роботи

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «__» січня 20__ р №__. Дата початку роботи – 01.10.20__. Дата закінчення роботи – 20.10.20__.

2 Мета і призначення науково-дослідної роботи

Мета роботи – дослідити стан інформаційної діяльності, її особливості та визначити напрямки покращення господарської діяльності на підприємствах з використанням інформаційних систем.

Для виконання НДР необхідно розв'язати такі задачі:

- дослідити стан та перспективи розвитку менеджменту та сучасних підприємствах;
- дослідити сучасні інформаційні системи менеджменту підприємств;
- провести аналіз та визначити недоліки фінансово-господарської діяльності підприємства, визначити його конкурентоспроможності;
- розробити рекомендації щодо покращення організації менеджменту підприємств.

(Матеріал цього пункту переважно має збігатися з частиною «Вступу» пояснювальної записки).

3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи

Офіційні статистичні дані; законодавчі документи України та фінансова звітність (Форми № 1 «Баланс» та № 2 «Звіт про фінансові результати») та ін. *(В цьому пункті необхідно вказати 5÷10 основних джерел з теми дослідження: монографії, підручники, збірники праць, статистичні довідники тощо)*

4 Виконавець НДР

Головний виконавець НДР – кафедра «Менеджменту та безпеки інформаційних систем».

Виконавець НДР – Іваненко Іван Іванович.

5 Вимоги до виконання НДР

В процесі виконання науково-дослідної роботи потрібно визначити напрямки покращення менеджменту підприємства, використовуючи методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років; групування – для встановлення залежності ефективності маркетингової та збутової діяльності від системних економічних чинників; монографічний – для детального вивчення теорії і практики організації фінансової діяльності на підприємстві.

(Цей пункт необхідно скорегувати відповідно до своєї теми, мети та завдань роботи і вказати власні методи досліджень).

6 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

| Етапи НДР | Зміст етапу | Термін виконання |
|---|---|--|
| 1. Вибір напрямку дослідження | Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР. | Вересень поточного навчального року |
| 2. Теоретичне дослідження | 1 Назва розділу 1 | Жовтень–лютий поточного навчального року |
| 3. Аналітична частина дослідження | 2 Назва розділу 2 | Лютий–травень поточного навчального року |
| 4. Розробка рекомендацій та пропозицій | 3 Назва розділу 3 | травень–жовтень поточного навчального року |
| 5. Узагальнення результатів дослідження | Оформлення пояснювальної і графічної частини КМР. Складання висновків за результатами досліджень. | 1-а декада жовтня поточного навчального року |
| 6. Подання ДР до захисту | Одержання відгуку і рецензії керівника. Дооформлення КМР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень. | жовтень поточного навчального року |
| 7. Захист ДР | Попередній і основний захист КМР. | жовтень–листопад поточного навчального року |

7 Очікувані результати

В результаті виконання КМР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві (*зазначається назва підприємства*) з метою підвищення ефективності його діяльності.

(! тут необхідно окреслити власні очікувані конкретні результати).

8 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів

Пояснювальна записка КМР, відгук керівника, рецензія.

9 Порядок приймання НДР та її етапів

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист КМР.

Додаток Г
Зразки оформлення друкованих та електронних публікацій
у списку використаних джерел

| Вид джерела інформації | Приклад оформлення |
|-------------------------------|--|
| Підручник | Економіка підприємства : [підручник] / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2003. – 608 с. |
| Навчальний посібник | Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика : [навч. посібник] / Подсолонко О. А. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 370 с. |
| Монографія | Мельник О. Г. Системи діагностики машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія / Мельник О. Г. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с. |
| Стаття | Карачина Н. П. Концепція розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств в контексті безпеки їхньої економічної поведінки / Н. П. Карачина // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 115–130. |
| Перекладне видання | Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с. |
| Словник | Большой экономический словарь: 19 000 терминов / Под ред. А. Н. Азриэляна. – М. : Ин-т новой экономики, 1997. – 859 с. |
| Багатотомне видання | Бродель Ф. Матеріальна цивілізація, економіка і капіталізм, XV–XVIII ст. / Бродель Ф.; пер. з фр. – Т. 1.: Структури повсякденності: можливе і неможливе. – К. : Основи, 1995. – 543 с. |
| Статистичний щорічник | Статистичний щорічник України за 2007 рік / Держкомстат України; за ред. О. Г. Осауленко. – К. : Консультант, 2008. – 631 с. |
| Web-сайт | Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // http://www.ukrstat.gov.ua . |
| Оригінальне зарубіжне видання | Waterson M. Economic Theory of Industry. – Cambridge Univ. Press, 1997. – 381 p. |
| Стандарт | ДТСУ 3278–95. Система розроблення та поставлення продукції на виробництво: Основні терміни та визначення. – К. : Держстандарт України, 1996. – 62 с. |
| Збірник наукових праць | Проблеми економічного ризику: аналіз та управління: Зб. наук. праць за матеріалами Першої Всеукр. наук.-практ. конф. від 26 – 28 жовт. 1998 р. / Редкол.: О. Д. Шарапов та ін. – К. : КНЕУ, 1998. – 96 с. |
| Тези доповіді | Карачина Н. П. Концептуальні аспекти управління економічною поведінкою підприємств / Н. П. Карачина // Матеріали I Регіональної науково-практичної конференції [«Проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством»], (Вінниця, 19–20 квітня 2011 р.). – Вінниця : ФОП Данилюк В. Г., 2011. – С. 121–122. |
| Автореферат дисертації | Хмелевський О. В. Механізм управління прибутковістю промислового підприємства (на прикладі машинобудування) : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Хмелевський ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельниц., 2008. – 21 с. |
| Методичні матеріали | Методичне забезпечення курсу «Менеджмент» для слухачів магістерських програм / Уклад. С. М. Соболев та ін. – К. : КНЕУ, 2008 – 96 с. |

Додаток Д
Приклади написання відгуку керівника на кваліфікаційну роботу

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу студента групи _____

Факультету менеджменту

Вінницького національного технічного університету

/ Прізвище, ім'я, по батькові /

на тему _____

_____ подану для захисту на здобуття ступеня магістра
спеціальності 8.03060101 – «Менеджмент організацій і адміністрування»

Визначається мета та завдання кваліфікаційної магістерської роботи, її значення, об'єкт дослідження, робиться висновок про актуальність виконаної роботи.

Дається аналіз повноти та якості виконаної роботи, а саме:

– повнота та самостійність теоретичного дослідження проблеми (самостійно, за допомогою керівника, не повно, поверхнево тощо), з яких міркувань був вибраний об'єкт дослідження, вміння працювати з науковою літературою;

– ступінь самостійності роботи студента при обґрунтуванні методики проведення техніко-економічного, фінансового, статистичного аналізу, методики розрахунку та обчислення економічних показників, що досліджувались в кваліфікаційній магістерській роботі тощо;

– повнота, якість та професійність зробленого магістрантом аналізу організаційно-технічного та техніко-технологічного рівня виробництва, вміння слухача працювати з відповідною документацією;

– якість проведеного магістрантом техніко-економічного та фінансового аналізу роботи об'єкта дослідження та визначення динаміки зміни основних економічних показників, вміння слухача працювати з економічною інформацією підприємства тощо;

– якість проведеного магістрантом аналізу впливу окремих факторів на значення та динаміку економічних показників роботи підприємства, функціонування галузі, успішності регіону тощо;

– якість зробленого магістрантом аналізу існуючої системи управління, її переваг та недоліків тощо;

– якість та професійність розроблених магістрантом рекомендацій з підвищення організаційно-технічного та техніко-технологічного рівня виробництва;

– наявність варіантів пропозицій, їх аналіз та обґрунтування вибору кращого варіанта – один з найважливіших критеріїв;

– якість та професійність економічного обґрунтування запропонованих заходів;

– повнота, якість та професійність зроблених студентом рекомендацій щодо удосконалення системи управління, перебудови організаційних систем управління, удосконалення системи збору, обробки, систематизації, використання, зберігання інформації, каналів її передачі, технології прийняття управлінських рішень тощо, практична значимість роботи;

– вміння магістранта використовувати персональний комп'ютер при виконанні кваліфікаційної магістерської роботи; повнота, обґрунтованість та ефективність використання економіко-математичних методів, типових прикладних програм, комп'ютерної техніки для оптимізації управлінських рішень;

– якість та повнота оформлення пояснювальної записки кваліфікаційної магістерської роботи та ілюстративних матеріалів, їх відповідність чинним стандартам та вимогам.

Окремо потрібно відзначити недоліки виконаної кваліфікаційної магістерської роботи. Наприклад, потрібно відмітити, які питання не були вирішені, де були зроблені неповні висновки, де були допущені неточності у виборі методики проведення аналізу в зроблених розрахунках тощо, які питання доцільно продовжити вивчати в подальшому.

Далі науковий керівник повинен зробити загальний висновок про знання, уміння та навички, які виявив магістрант в ході дипломного проектування, та підсумувати зроблене слухачем таким висловом.

Оцінюючи виконану студентом _____ кваліфікаційну магістерську роботу на тему: «_____» вважаю, що дана робота заслуговує оцінку «відміно, добре, задовільно і т. д.», а магістрант – _____ заслуговує (чи не заслуговує) присвоєння кваліфікації «Магістр з менеджменту організацій і адміністрування, менеджер (управитель) організації».

Науковий керівник:

/посада, наук. ступінь, вч. звання, прізвище, ініціали/
/підпис/

«__» _____ 20__ р.

Додаток Е
Приклади написання рецензії на кваліфікаційну магістерську роботу

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу студента групи _____
Факультет менеджменту
Вінницького національного технічного університету

/ Прізвище, ім'я, по батькові /

на тему _____
подану для захисту на здобуття ступеня «магістр»
спеціальності 8.03060101 – «Менеджмент організацій і адміністрування»

Визначається мета та завдання кваліфікаційної магістерської роботи, її значення, робиться висновок про актуальність виконаної роботи.

Дається аналіз повноти та якості виконаної кваліфікаційної магістерської роботи, а саме:

– кваліфіковано чи ні були здійснені дослідження проблеми, погоджується чи ні рецензент з вибраним об'єктом дослідження, повнотою використаної наукової літератури тощо;

– кваліфіковано чи ні були зроблені обґрунтування методики проведення техніко-економічного, фінансового, статистичного аналізу, методики розрахунку та обчислення економічних показників, що досліджувались в кваліфікаційній магістерській роботі тощо;

– кваліфіковано чи ні був зроблений аналіз організаційно-технічного та техніко-технологічного рівня виробництва, чи проявив студент вміння працювати з технічною та технологічною документацією тощо;

– кваліфіковано чи ні був зроблений техніко-економічний та фінансовий аналіз об'єкта дослідження та визначена динаміка зміни основних економічних показників, чи проявив магістрант вміння працювати з економічною інформацією підприємства тощо;

– рівень аналізу впливу окремих факторів на значення та динаміку економічних показників функціонування об'єкта дослідження;

– кваліфіковано чи ні був зроблений аналіз існуючої системи управління підприємством (підрозділом, функцією, галуззю, регіоном), чи правильно визначені переваги та недоліки існуючої системи управління;

– якість та професійність зроблених магістрантом рекомендацій з підвищення організаційно-технічного та техніко-технологічного рівня виробництва; наявність варіантів пропозицій, їх аналізу та обґрунтування вибору кращого варіанта;

– якість та професійність економічного обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення організації виробництва та праці на підприємстві або підрозділах; наявність варіантів запропонованих рекомендацій, їх аналіз та вибір найкращого варіанта;

– повноту і якість зроблених рекомендацій щодо удосконалення системи управління, удосконалення системи збору, обробки, систематизації, використання, зберігання інформації, каналів її передачі, технології прийняття управлінських рішень тощо;

– вміння магістранта використовувати персональний комп'ютер при виконанні кваліфікаційної магістерської роботи; повнота, обґрунтованість та ефективність використання економіко-математичних методів, типових прикладних програм, комп'ютерної техніки тощо для здійснення оптимізації прийнятих управлінських рішень;

– ефективність виконаної кваліфікаційної магістерської роботи та її практична значимість;

– якість та повнота оформлення пояснювальної записки ДР та ілюстративних матеріалів, їх відповідність чинним стандартам та вимогам.

Окремо потрібно відзначити недоліки виконаної кваліфікаційної магістерської роботи. Наприклад, потрібно відмітити, які питання не були вирішені, де були зроблені неповні висновки, де були допущені неточності у виборі методики проведення аналізу в зроблених розрахунках тощо, які питання доцільно продовжити вивчати в подальшому.

Далі рецензент повинен зробити загальний висновок про знання, уміння та навички, які виявив магістрант в ході дипломного проектування, та підсумувати зроблене слухачем таким висловом.

Оцінюючи виконану студентом _____ кваліфікаційну магістерську роботу на тему: «_____» вважаю, що дана робота заслуговує оцінку «відміно, добре, задовільно і т. д.», а магістрант – _____ заслуговує (чи не заслуговує) присвоєння кваліфікації «Магістр з менеджменту організацій і адміністрування, менеджер (управитель) організації».

Рецензент:

/посада, наук. ступінь, вч. звання, прізвище, ініціали/

/підпис/

«__» _____ 20__ р.

Навчальне видання

Методичні вказівки
до написання кваліфікаційної магістерської роботи
для студентів спеціальності
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Редактор В. Дружиніна
Коректор З. Поліщук

Укладачі: Олександр Митрофанович Роїк
Анжеліка Олексіївна Азарова
Юлія Володимирівна Міронова

Оригінал-макет підготовлено Ю. Міроною

Підписано до друку 06.06.2017 р.
Формат 29,7×42 ¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 3,28.
Наклад 40 (1-й запуск 1-20) пр. Зам. № 2017-184.

Видавець та виготовлювач
Вінницький національний технічний університет,
інформаційний редакційно-видавничий центр.

ВНТУ, ГНК, к. 114.
Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, 21021.
Тел. (0432) 59-85-32, 59-87-38.
press.vntu.edu.ua; e-mail: kivc.vntu@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.