

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

# **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ  
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

СТУДЕНТАМИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»  
СПЕЦІАЛІЗАЦІЙ «ПІДПРИЄМНИЦТВО»  
І «ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ»

Вінниця  
ВНТУ  
2016

Рекомендовано до друку Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 5 від 21.01.2016 р.)

Рецензенти:

**Н. П. Карачина**, доктор економічних наук, професор

**О. В. Мороз**, доктор економічних наук, професор

Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» і «Виробнича діяльність» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. 2-е видання, переробл. і доповнене – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 75 с.

В методичних вказівках поданий повний алгоритм написання студентами магістерської кваліфікаційної роботи за спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування». Викладено методику розробки теоретичного, аналітичного та практичного розділів магістерської кваліфікаційної роботи. Наведено методики розрахунку та обґрунтування вибору рекомендацій з покращення показників діяльності підприємства та підвищення ефективності його менеджменту

## З М І С Т

Передмова . . . . .	4
1. Вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи . . . . .	6
2. Структура та обсяг пояснювальної записки магістерської кваліфікаційної роботи . . . . .	9
3. Рекомендації до написання вступу та теоретичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи . . . . .	10
4. Рекомендації до написання аналітичного розділу магістерської роботи . . . . .	15
5. Рекомендації до написання проектного розділу магістерської кваліфікаційної роботи . . . . .	24
6. Рекомендації до написання загальних висновків магістерської кваліфікаційної роботи . . . . .	32
7. Оформлення пояснювальної записки магістерської роботи . . . . .	33
8. Допуск до захисту та захист магістерської роботи . . . . .	37
Список літератури . . . . .	39
Додаток А. Форма бланка індивідуального завдання . . . . .	40
Додаток Б. Форма бланка технічного завдання . . . . .	42
Додаток В. Титульний лист . . . . .	45
Додаток Г. Приклад написання теоретичного розділу . . . . .	46
Додаток Д. Текстові приклади теоретичного узагальнення . . . . .	47
Додаток Е. Схематичні приклади теоретичного узагальнення . . . . .	48
Додаток Ж. Приклади подання ілюстративного матеріалу . . . . .	49
Додаток И. Приклади подання ілюстративного матеріалу . . . . .	50
Додаток К. Приклад проведення факторного аналізу . . . . .	51
Додаток Л. Приклади подання організаційних структур управління . . . . .	55
Додаток М. Можливі стратегічні альтернативи реалізації базових стратегій підприємства. . . . .	56
Додаток Н. Приклад подання рекомендацій у схематичній формі . . . . .	58
Додаток П. Приклад макетування організаційної структури управління підприємством. . . . .	59
Додаток Р. Методика розрахунку витрат на впровадження запропонованих рекомендацій . . . . .	60
Додаток С. Розрахунок економічної ефективності впроваджених рекомендацій (пропозицій). . . . .	62
Додаток Т. Приклад моделювання чистого прибутку підприємства . . . . .	64
Додаток У. Форма протоколу попереднього захисту магістерської кваліфікаційної роботи . . . . .	71
Додаток Ф. Форма відгуку на виконання студентом магістерської кваліфікаційної роботи . . . . .	72
Додаток Х. Форма рецензії на виконану магістерську роботу . . . . .	73
Додаток Ц. Склад та зміст супровідних документів . . . . .	74

## ПЕРЕДМОВА

Завершальним етапом підготовки магістрів за спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування» є виконання магістерської кваліфікаційної роботи. На підставі результатів захисту виконаної студентами магістерської кваліфікаційної роботи державна екзаменаційна комісія присвоює студенту кваліфікацію «Магістр з менеджменту організацій і адміністрування».

Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є закріплення у студентів теоретичних знань з менеджменту, маркетингу, організації і планування виробництва, економіки, обліку і економічного аналізу, статистики, ціноутворення, фінансів, нормування і оплати праці тощо, формування у студентів практичних навиків 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.

Виконання магістерської кваліфікаційної роботи дає студентам можливість розкрити здібності в проведенні наукових досліджень актуальних економічних проблем; в пошуку оптимальної економічної стратегії; 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, інноваційної, інвестиційної тощо діяльності підприємств та їх структурних підрозділів.

Магістерська кваліфікаційна робота, як правило, виконується на матеріалах конкретного підприємства та являє собою детальний аналіз результатів його діяльності, розробку конкретних рекомендацій щодо покращення цієї діяльності шляхом впровадження ефективнішої організаційної системи управління, підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення управлінської, кадрової, планової, фінансової, маркетингової, виробничої, збутової, зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Магістерська кваліфікаційна робота має:

- віддзеркалити сучасний стан та тенденції економічного розвитку України, новітні досягнення науки менеджменту, передовий досвід вітчизняних та закордонних підприємств і організацій тощо;

- показати рівень відповідності теоретичної та практичної підготовки студента освітньо-кваліфікаційним вимогам спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»;

- розкрити здібності та вміння студента застосовувати отримані знання з економічних та управлінських дисциплін для вирішення практичних задач з удосконалення управління підприємством та його підрозділами;
- містити елементи наукової новизни;
- базуватись на застосуванні сучасних прогресивних методів економічних досліджень;
- бути спрямована на вирішення актуальних економічних, організаційних, управлінських, виробничих задач конкретного підприємства та його підрозділів;
- вміщувати конкретні пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємством, сприяти підвищенню ефективності його роботи, виявленню резервів виробництва тощо.

Магістерська кваліфікаційна робота виконується студентом самостійно. Наукове керівництво магістерською кваліфікаційною роботою здійснює науковий керівник – викладач, який має науковий ступінь і призначається випусковою кафедрою економіки підприємства та виробничого менеджменту.

Дані методичні вказівки доповнюють інструктивні матеріали з написання дипломних та магістерських робіт, які були раніше розроблені кафедрою ЕПВМ, а саме:

а) Козловський В. О. Економіка, організація виробництва та менеджмент в дипломних роботах : навчальний посібник /Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2004. – 94 с.;

б) Козловський В. О. Техніко-економічні обґрунтування та економічні розрахунки в дипломних проектах та роботах : навчальний посібник / Козловський В. О. – Вінниця : ВДТУ, 2003. – 75 с.;

в) Козловський В. О. Методичні вказівки до виконання дипломних та магістерських робіт студентами спеціальності «Менеджмент організацій» / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 116 с.;

г) Козловський В. О. Методичні вказівки до виконання студентами-магістрантами економічної частини магістерських кваліфікаційних робіт. / Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 22 с

Зазначені інструктивні матеріали також можуть бути використані студентами при написанні окремих частин магістерських кваліфікаційних робіт та при проведенні економічних розрахунків.

# 1 ВИБІР ТЕМИ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Тема магістерської кваліфікаційної роботи повинна бути актуальною, відповідати цілям і задачам підготовки магістрів зі спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування», віддзеркалювати актуальні питання економічного розвитку країни, сучасні тенденції в розвитку менеджменту, маркетингу, організації і планування виробництва, фінансів, інновацій, інвестицій, зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Орієнтовні теми магістерських кваліфікаційних робіт можуть бути такими:

1. Розробка ефективної конкурентної стратегії підприємства в умовах .....
2. Розробка ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах .....
3. Розробка інноваційної (інвестиційної) стратегії підприємства (організації) в умовах .....
4. Розробка маркетингової стратегії підприємства в умовах.....
5. Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах .....
6. Обґрунтування вибору оптимальної цінової стратегії підприємства.
7. Шляхи підвищення ефективності кадрового менеджменту на підприємстві.
8. Підвищення ефективності формування та управління персоналом підприємства.
9. Підвищення ефективності функціонування фінансового менеджменту на підприємстві в умовах .....
10. Удосконалення внутрішньофірмового планування на підприємстві в умовах .....
11. Впровадження сучасних форм оплати праці менеджерів на підприємстві в умовах .....
12. Впровадження сучасних форм оплати праці працівників на підприємстві в умовах .....
13. Впровадження сучасних форм морального стимулювання працівників на підприємстві.
14. Удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах .....
15. Підвищення ефективності рекламної політики підприємства в умовах .....
16. Шляхи підвищення ділової активності підприємства в умовах .....
17. Удосконалення організації збуту продукції (або збутової діяльності) підприємства в умовах .....

18. Удосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві в умовах .....
19. Організація роботи комерційної служби підприємства та шляхи її покращення.
20. Удосконалення організації праці менеджера на підприємстві в умовах .....
21. Розробка бізнес-плану (інвестиційного проекту) підприємства.
22. Удосконалення організації системи контролю якості продукції на підприємстві.
23. Удосконалення організації оперативного (техніко-економічного, фінансового планування тощо) на підприємстві.
24. Розробка заходів з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів (трудових ресурсів, фінансових ресурсів, основного або оборотного капіталу тощо) на підприємстві.
25. Підвищення ефективності управління виробничими запасами на підприємстві.
26. Розробка заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах .....
27. Розробка заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства в умовах .....
28. Удосконалення управління ціновою політикою підприємства в умовах .....
29. Удосконалення організації інформаційного забезпечення менеджменту на підприємстві.
30. Удосконалення управління системою мотивації праці на підприємстві в умовах .....
31. Удосконалення системи прийняття рішень на підприємстві та розробка заходів з підвищення їх результативності.
32. Розробка заходів з підвищення ефективності управління рентабельністю виробництва (або продукції) на підприємстві в умовах .....
33. Шляхи підвищення ефективності управління прибутком підприємства.
34. Підвищення економічної безпеки підприємства в умовах .....
35. Шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємстві в умовах .....
36. Антикризове управління: суть, особливості застосування на підприємстві в умовах економічної кризи.
37. Розробка заходів з покращення фінансових показників роботи підприємства в умовах .....
38. Розробка заходів з підвищення ефективності впровадження на підприємстві інновацій (товарів, технологій, способів захоплення ринку тощо) в умовах .....

39. Шляхи підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах .....

40. Організація комунікаційного процесу на підприємстві та шляхи підвищення ефективності його функціонування.

41. Шляхи підвищення ефективності функціонування ремонтного (інструментального, енергетичного, транспортного, складського тощо) господарства на підприємстві в умовах.....

42. Контролювання у системі управління підприємством та шляхи його покращення.

43. Управління підприємницькими ризиками на підприємстві.

44. Стратегічне планування на підприємстві та шляхи його покращення.

45. Інші теми, запропоновані студентом та погоджені з кафедрою.

Специфічними умовами, які можна врахувати при виборі теми магістерської роботи, можуть бути: посилення конкуренції; вихід підприємства на зовнішні ринки; освоєння виробництва нової продукції; реструктуризація підприємства; реалізація інноваційного проекту; розгортання світової економічної та фінансової кризи та інше.

Студент має право запропонувати свою тему магістерської кваліфікаційної роботи з належним обґрунтуванням доцільності її розробки та можливості виконання.

Після вибору теми магістерської роботи студент повинен звернутися з письмовою заявою на ім'я завідувача кафедри ЕПВМ, який затверджує тему магістерської роботи та призначає її керівника.

Керівник формулює основні завдання, які ставляться перед студентом, та видає студенту індивідуальне завдання на виконання магістерської кваліфікаційної роботи (див. додаток А). В індивідуальному завданні визначаються основні види робіт, які повинен виконати студент, терміни їх виконання, визначається склад та вміст пояснювальної записки, види ілюстративного матеріалу, який повинен бути поданий студентом при захисті магістерської роботи.

На основі індивідуального завдання студент (самостійно чи разом з науковим керівником) розробляє технічне завдання (див. додаток Б), в якому деталізуються задачі, які повинні бути розв'язані під час написання магістерської кваліфікаційної роботи. При розробці технічного завдання особливу увагу потрібно звернути на *прогнозування очікуваних* результатів, яких потрібно буде досягти в результаті виконання даної магістерської роботи. Технічне завдання також повинно бути затверджено завідувачем кафедри ЕПВМ.



## 2 СТРУКТУРА ТА ОБСЯГ ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Орієнтовний порядок розміщення обов'язкових складових частин пояснювальної записки магістерської роботи та їх обсяг (в сторінках) має вигляд, наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура пояснювальної записки магістерської роботи

Номер	Нумерація розділу	Назва розділу (частини)	Кількість сторінок	Нумерація сторінок
1	-	Титульний лист . . . . .	1	не нумерується, але враховується
2	-	Бланк індивідуального завдання	1	не нумерується, але враховується
3	-	Анотація державною і іноземною мовами	1	не нумерується і не враховується
4	-	Перелік скорочень (за потребою) . . . . .	1	не нумерується і не враховується
5	-	Зміст . . . . .	1	3
6	-	Вступ . . . . .	3...4	4 і далі наростаючим підсумком
7	1	1. Теоретичний розділ . . . . .	25...35	
8	2	2. Аналітичний розділ . . . . .	25...35	
9	3	3. Проектний розділ . . . . .	25...35	
10		Висновки та пропозиції . . . . .	2...4	
11		Список використаної літератури . . . . .	не регламентовано	
12		Додаток А. Бланк технічного завдання	1	не нумерується, але враховується
13		Інші додатки . . . . .	не регламентовано	фактично, наростаючим підсумком

Загальний обсяг пояснювальної записки повинен складати до (90...110) сторінок тексту, набраного комп'ютерним способом на аркушах формату А4 (210 × 297), гарнітура Times New Roman, кегль – 14, інтервал – 1,5. Додатки до вказаного обсягу не входять.

Форма титульного листа до пояснювальної записки магістерської роботи наведена в додатку В.

## **3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ ВСТУПУ ТА ТЕОРЕТИЧНОГО РОЗДІЛУ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

### **3.1 Рекомендації до написання „Вступу”**

Пояснювальна записка роботи починається зі вступу. У вступі у стислій формі повинні бути відображені такі основні питання:

- 1) особливості сучасного етапу розвитку економіки України;
- 2) актуальність теми;
- 3) мета дослідження (магістерської роботи);
- 4) основні завдання, які ставляться і які будуть розглядатися у даній магістерській роботі;
- 5) об'єкт дослідження;
- 6) предмет дослідження;
- 7) методи дослідження;
- 8) інформаційна база дослідження;
- 9) наукова новизна проведеного дослідження;
- 10) практична цінність отриманих результатів та зроблених рекомендацій;
- 11) апробація результатів виконаної роботи та особистий внесок магістранта;
- 12) структура пояснювальної записки магістерської роботи.

У вступі можуть бути зазначені й питання, які були розглянуті студентом під час виконання магістерської роботи.

Так, у п. 1 вказується на сучасний етап та особливості розвитку економіки України, а також зазначаються проблеми, які виникли (або загострилися, або ще не розв'язані тощо) і які потребують термінового розв'язання. Доцільно навести прізвища вчених, які займалися (чи займаються) розв'язанням цих проблем.

У п. 2 зазначається, які саме з цих проблем (питань) і чому будуть розглядатися в магістерській роботі. Обґрунтовується висновок про актуальність (доцільність) проведення досліджень за вибраною темою магістерської роботи.

У п. 3 чітко і стисло зазначається мета дослідження.

У п. 4 чітко та стисло наводяться основні задачі (завдання), вирішення яких повинно сприяти досягненню основної мети дослідження. При цьому потрібно врахувати, що кількість поставлених завдань повинна збігатися з кількістю висновків, які будуть зроблені студентом після завершення виконання даної магістерської роботи.

У п. 5 зазначається об'єкт дослідження. Об'єкт дослідження – це *процес* або *явище*, що породжує проблемну ситуацію і яке вибране студентом для вивчення. Наприклад, якщо темою магістерської роботи є

«Мотиваційні теорії в менеджменті та їх застосування на вітчизняних підприємствах», то об'єктом дослідження можуть бути «мотиваційні теорії в менеджменті». При цьому потрібно пам'ятати, що в об'єкті дослідження завжди повинна бути відображена та його частина, яка складає предмет дослідження.

У п. 6 зазначається предмет дослідження. Предмет дослідження міститься в межах об'єкта і безпосередньо визначає сутність теми магістерської роботи. Наприклад, якщо темою роботи є «Мотиваційні теорії в менеджменті та їх застосування на вітчизняних підприємствах», то предметом дослідження можуть бути «методологічні та практичні аспекти запровадження мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах в умовах загострення конкуренції» тощо.

У п. 7 перераховуються методи дослідження, які були використані під час проведення досліджень. Наприклад, при вивченні економічних явищ і процесів, при дослідженні базових категорій та понять доцільно використовувати метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; при дослідженні еволюції розвитку досліджуваного явища – історичний метод тощо. При виконанні магістерської роботи можуть також використовуватися методи порівняння та узагальнення, моделювання та формалізації, індукції та дедукції, статистичні, графічні, експертні, монографічні методи тощо. Причому перераховувати методи, які були використані при проведенні дослідження, потрібно не абстрактно, з вказанням на те, що саме (яке саме явище чи питання) досліджувалось тим чи іншим методом.

У п. 8 потрібно вказати на інформаційну базу досліджень. Це можуть бути навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність підприємств, інформаційні ресурси Інтернет тощо.

У п. 9 потрібно вказати на *наукову новизну* проведених досліджень. Тут потрібно лаконічно викласти нові наукові положення (рішення), запропоновані магістрантом. Необхідно показати відмінність отриманих результатів від відомих раніше, описати ступінь новизни (уперше отримано, удосконалено, дістало подальшого розвитку тощо).

При формулюванні наукової новизни можна, зокрема, вживати такі вирази:

- «вперше формалізовано.....»;
- «розроблено метод....., який відрізняється від ....»;
- «доведена залежність між ....»;
- «досліджена поведінка ... і показано...»;

- «доопрацьовано відомий метод..... в частині..... і поширено його на ...»;
- «створена концепція, що узагальнює ... і розвиває....»;
- «досліджено новий ефект....»;
- «розроблено нову систему..... з використанням відомого принципу.....» тощо.

У п. 10 потрібно вказати на практичну цінність (практичне значення) отриманих при виконанні магістерської роботи результатів та зроблених пропозицій. Тут можна зазначити, які результати досліджень можна вважати внеском у розвиток тих чи інших теоретичних положень науки менеджменту; які рекомендації можуть стати підґрунтям для розв'язання подібного роду проблем, що мають місце на інших підприємствах чи галузях економіки; які основні положення та висновки, що були зроблені під час виконання роботи, можуть стати основою для прийняття управлінських рішень керівниками різних рівнів управління тощо.

У п. 11 потрібно зазначити, де саме (на яких конференціях, семінарах і коли) доповідалися та обговорювалися результати проведених досліджень; де, коли і в яких виданнях були опубліковані результати дослідження (статті, тези доповідей тощо); де і коли були впроваджені зроблені рекомендації та пропозиції (місце, номери актів, довідок тощо). Обов'язково потрібно вказати на особистий внесок студента, оскільки у проведених дослідженнях могли брати участь інші виконавці, а сама магістерська робота виконувалася студентом разом з науковим керівником.

У п. 12 потрібно вказати на структуру пояснювальної записки магістерської роботи. Наприклад: пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (із зазначенням її кількості), додатків (із зазначенням їх кількості). Потрібно зазначити, на скількох сторінках викладений текст пояснювальної записки, а також кількість наведених у записці таблиць, рисунків тощо.

Обсяг „Вступу” зазвичай повинен складати три сторінки (але не більше 4-х сторінок).

### **3.2 Рекомендації до написання теоретичного розділу**

Даний розділ магістерської роботи носить загальнотеоретичний та методологічний характер. В ньому формулюється сутність проблеми, яка буде розглядатися, визначається значення розв'язання цієї проблеми для теорії і практики менеджменту, розвитку економіки в цілому тощо. Цей розділ виконується на базі вивчення наукових праць вітчизняних та закордонних авторів, матеріалів наукових конференцій та інших літературних джерел, а також на основі зібраної студентом інформації про

об'єкт дослідження. Використання інформаційних матеріалів повинно супроводжуватись посиланням на їх джерела. Наприклад, « ... в [5] зазначається, що «кількість безробітних в регіоні в 2015 році досягла 5-ти тисяч осіб» тощо.

При виконанні даного розділу магістерської роботи студент повинен вміти аналізувати ті чи інші економічні проблеми, робити певні теоретичні узагальнення, наводити та складати власні класифікації, застосовувати відомі теоретичні положення для аналізу конкретних ситуацій, обґрунтовувати вибір методів досліджень, показників тощо.

Стиль написання теоретичного розділу – *дискусійний*. Потрібно не просто наводити думки та висловлювання тих чи інших дослідників, а аналізувати їх, давати їм оцінку, висловлювати власні думки тощо. Іншими словами, потрібно критично аналізувати все те, про що пишеться в цьому розділі (дивися додаток Г).

Назва теоретичного розділу повинна віддзеркалювати суть проблеми, яка досліджується в магістерській роботі.

Теоретичний розділ доцільно сформулювати з трьох підрозділів. Приблизні назви підрозділів:

1. Суть проблеми, що виникла на сучасному етапі розвитку економіки, менеджменту, маркетингу, виробництва тощо.
2. Розгорнута характеристика об'єкта та предмета досліджень.
3. Обґрунтування вибору показників (методів, процедур тощо), які будуть використані для проведення дослідження за вибраною темою.
4. Висновки.

#### 3.2.1. У першому підрозділі доцільно:

- сформулювати суть наукової проблеми, яка виникла на сучасному етапі розвитку науки, економіки, управління, виробництва тощо;
- оцінити науковий стан розробки даної проблеми та практичний досвід її реалізації (у світі, в Україні, в регіоні тощо);
- подати аналіз точок зору на проблему різних вчених та дослідників, зробити порівняння цих точок зору, виявити переваги та недоліки окремих думок, визначити сфери їх практичного застосування тощо;
- сформулювати власну думку на проблему та прокоментувати можливі шляхи її вирішення;
- оцінити значення вирішення наукової проблеми, яка досліджується, для науки, галузі, підприємства, виробництва, підрозділів тощо.

#### 3.2.2. У другому підрозділі доцільно:

- визначити, які саме поняття та означення (процеси, етапи, залежності, фактори, функції, чинники, структури, моделі, методи тощо) будуть досліджуватись в даній магістерській роботі;

- розкрити зміст понять та означень, що складають сутність даної проблеми і які будуть досліджуватись студентом, тобто, сформулювати так званий „понятійний” апарат дослідження;

- здійснити класифікацію цих понять та означень, визначити їх взаємозалежність, підпорядкованість, відмінність, структуру тощо.

Зроблені у першому та другому підрозділах узагальнення, складені класифікації понять, показників тощо студент повинен показати графічно у вигляді схем, таблиць тощо. Приклади таких узагальнень наведені у додатках Д та Е.

### 3.2.3. У третьому підрозділі потрібно:

- встановити, за допомогою яких показників, коефіцієнтів, індексів, методів, підходів тощо можна дослідити та проаналізувати проблему, яка складає сутність магістерської кваліфікаційної роботи;

- навести методики розрахунку зазначених показників, коефіцієнтів, індексів тощо, сутність запропонованих методів та підходів тощо;

- обґрунтувати вибір критеріїв, за допомогою яких будуть вибиратися ці конкретні показники, коефіцієнти, індекси, методи, методики тощо. Критеріями для обґрунтування можуть бути їх простота, зрозумілість, повнота, доступність інформації, чітка цільова спрямованість, найнижча трудомісткість розрахунків, можливість автоматизації розрахунків, можливість залучати експертів та інші критерії;

- навести ті показники, коефіцієнти, індекси, методи та методики тощо, які будуть використовуватись в магістерській роботі для проведення запланованих досліджень. Потрібно довести, що вибрані методики та показники є найкращими (наїефективнішими, найреальнішими тощо) в даний час (або за даних умов) для проведення запланованих в магістерській роботі наукових досліджень.

### 3.2.4. Висновки до першого розділу

Завершується теоретичний розділ написанням висновків. В них у стислій формі повинні бути віддзеркалені всі основні умовиводи, положення, узагальнення тощо, які зробив студент під час виконання теоретичного розділу магістерської роботи.

Написання висновків доцільно робити в такій формі: «В результаті виконання теоретичного розділу нами було «вивчено ...», «проаналізовано .....», «визначено .....», «обґрунтовано.....», «доведено .....», «опрацьовано .....», «сформульовано .....», «складено .....», «наведено .....» тощо».

Важливим елементом висновків є формулювання власної думки студента щодо тих проблем, які він досліджував.

## **4 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ АНАЛІТИЧНОГО РОЗДІЛУ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Завдання даного розділу – провести ретельний аналіз діяльності вибраного для дослідження підприємства, а саме:

- виявити значення та тенденції зміни основних економічних показників діяльності підприємства за останні 3–5 років;
- виявити значення та тенденції зміни показників діяльності підприємства, що становлять предмет дослідження;
- проаналізувати стан організації менеджменту на підприємстві;
- виявити позитивні та негативні сторони діяльності підприємства як загальні, так і з тих питань, що складають предмет дослідження;
- визначити можливість удосконалень та покращень діяльності підприємства з питань, що досліджувались, включаючи його менеджмент.

Аналітичний розділ може складатися з таких основних підрозділів.

1. Характеристика підприємства та основні економічні результати його діяльності.

2. Аналіз та тенденції зміни показників діяльності підприємства, що характеризують предмет дослідження.

3. Аналіз загальної системи управління (менеджменту) підприємством або системи управління окремими функціями, що становлять предмет дослідження.

4. Висновки.

Стиль написання аналітичного розділу *кардинально відрізняється* від стилю написання теоретичного розділу і полягає у тому, що студент повинен чітко та однозначно давати оцінку виявлених фактів та тенденцій.

### **4.1 Рекомендації до написання першого підрозділу**

Спочатку студент повинен дати коротку характеристику підприємства (назвати його організаційно-правову форму, тип власності, засновників (власників); відобразити роль, яку відіграє підприємство в галузі (регіоні); назвати основні види продукції, яка випускається на підприємстві та ринки її збуту; дати коротку характеристику стану матеріально-технічної бази підприємства; охарактеризувати стан кадрового потенціалу підприємства тощо. Дана частина роботи виконується переважно в описовій формі.

Далі, студент повинен проаналізувати результати діяльності підприємства за останні 3–5 років. Для цього доцільно проаналізувати:

- а) тенденції зміни основних економічних показників діяльності підприємства;
- б) тенденції зміни основних показників балансу підприємства;
- в) тенденції зміни основних показників рентабельності;
- г) тенденції зміни основних фінансових коефіцієнтів.



4.1.1. Основними економічними показниками, які обов'язково повинні бути проаналізовані, є такі:

- чистий дохід від реалізації продукції;
- фінансовий результат (прибуток) від звичайної діяльності до оподаткування;
- чистий прибуток підприємства;
- собівартість реалізованої продукції;
- чисельність працівників на підприємстві тощо.

Зазначені показники студент може взяти із бухгалтерських звітів (форма № 2) та інших звітів, які підприємство складає в обов'язковому порядку. Зазначені показники доцільно подавати в табличному вигляді (дивися таблицю 4.1).

Таблиця 4.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства (приклад)

Показники	Роки			Відхилення:			
	2014	2015	2016	2015 від 2014 року		2016 від 2015 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1. Чистий дохід, тис. грн	16430	10300	8000	- 6130	- 38	- 2300	- 22
2. Чистий прибуток, тис. грн	620	450	- 30	- 170	- 27	- 480	- 107
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	24690	24850	24980	160	0,65	130	0,52
4.							
5.							
Інші							

Показники, наведені в таблиці 4.1, та тенденції їх зміни необхідно проаналізувати методом горизонтального аналізу.

Горизонтальний *аналіз* полягає у тому, що студент повинен розрахувати величину зростання або зменшення того чи іншого показника (у абсолютних одиницях, у відносних одиницях або у процентах) для кожного із років порівняно з попереднім. Наприклад, аналізуючи дані таблиці 4.1, можна відмітити, що на підприємстві протягом останніх 3-х років зменшується величина чистого доходу від реалізації продукції (це

зменшення складає, відповідно, 38% та 22% порівняно з попереднім роком), хоча темпи такого зменшення і сповільнилися.

Аналогічно повинні бути проаналізовані всі інші показники діяльності підприємства, що наведені в таблиці, та зроблено висновок про тенденції розвитку даного підприємства, про покращення або погіршення загальних результатів його діяльності.

Отримані результати потрібно подати у графічному вигляді. Приклад такого подання наведений у додатку Ж.

4.1.2. Далі студент повинен проаналізувати стан балансу підприємства (форма № 1). Цей аналіз показує, за допомогою яких джерел здійснюється діяльність підприємства, якою є їх структура, на які цілі витрачаються кошти підприємства тощо.

Аналізу підлягають стан «Активу» та «Пасиву» підприємства за низку років (не менше 3-х). При здійсненні цього аналізу доцільно використовувати методи як горизонтального, так і вертикального аналізу.

Вертикальний *аналіз* полягає у тому, що спочатку розраховується питома вага певного показника у загальному їх підсумку, а потім за допомогою горизонтального аналізу визначається його динаміка за низку років.

Приклад проведення горизонтального аналізу балансу підприємства з деяких показників наведений у таблиці 4.2

Таблиця 4.2 – Основні показники балансу підприємства (приклад), млн грн

Показники	Роки			Відхилення:			
	2014	2015	2016	2015 до 2014 року		2016 до 2015 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Власний капітал, млн. грн (380, ф.1), на кінець року	28	26,7	30,7	-1,3	-4,6%	4	15%
2. Активи (Пасиви)	38	37	40	-1	-2,6%	3	8%
3. Основні засоби (030, ф. 1)	27	26	25	-1	-3,7%	-1	-3,8%
4. Поточні активи (260, ф. 1)	10	11	12	1	10%	1	9%
5. Поточні зобов'язання (620, ф. 1)	9,7	10	9	0,3	3,1%	-1	-10%
6. Довгострокові зобов'язання (480, форма 1)	0,3	0,3	0,3	0	0	0	0

7. Інші	-	-	-	-	-	-	-
---------	---	---	---	---	---	---	---

Аналізуючи дані таблиці 4.2, студент, наприклад, може зазначити, що величина активів (пасивів) підприємства за 2014–2016 рр. практично не змінилася, залишившись на рівні 38–40 млн. грн. Разом з тим можна відмітити, що позитивною тенденцією є поступове збільшення власного капіталу підприємства. Так, за три роки він виріс з 28 млн. грн у 2014 році до 30,7 млн. грн у 2016 році або на 9,6%, що відкриває перед підприємством сприятливі можливості для свого розвитку.

Виявлену структуру активів та пасивів балансу підприємства та динаміку зміни досліджуваних показників балансу підприємства потрібно показати у графічному вигляді (див. додатки Ж та И).

4.1.3. Далі, потрібно розрахувати та проаналізувати низку показників, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства.

Так, витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу В розраховуються за формулою:

$$B = \frac{(\text{ЧД} - \text{ПРДО})}{\text{ЧД}}, \quad (4.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Рентабельність активів підприємства  $P_a$  розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\text{ВП}(\text{ПРДО}, \text{ЧП})}{A} \cdot 100\%, \quad (4.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році.

Рентабельність власного капіталу підприємства  $P_{\text{вк}}$  розраховується за формулою:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ВП}(\text{ПРДО}, \text{ЧП})}{\text{ВК}} \cdot 100\%, \quad (4.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Рентабельність основного капіталу підприємства  $P_{\text{ок}}$  розраховується за формулою:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\text{ВП}(\text{ПРДО}, \text{ЧП})}{\text{ОК}} \cdot 100\%, \quad (4.4)$$

де ОК – величина основного капіталу підприємства в даному році.

Зроблені розрахунки зазначених показників (або інших подібних показників) потрібно звести в таблицю (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Показники рентабельності окремих сторін діяльності підприємства (приклад)

Показники	Роки			Відхилення:			
	2014	2015	2016	2015 до 2014 року		2016 до 2015 року	
				абс. знач.	в %	абс. знач.	в %
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу, В	0,878	0,77	0,78	- 10,8 п.п.		+ 1 п.п.	
2. Рентабельність активів підприємства, Р <sub>а</sub>	22%	31%	36%	+ 9 п.п.		+ 5 п.п.	
3. Рентабельність власного капіталу підприємства, Р <sub>вк</sub>	30%	43%	48%	+ 13 п.п.		+ 5 п.п.	
4. Рентабельність основного капіталу підприємства, Р <sub>ок</sub>	31%	44%	58%	+ 13 п.п.		+ 14 п.п.	

Далі, потрібно проаналізувати тенденції зміни цих показників. Потрібно також вказати і на причини таких змін, встановити ступінь їхнього позитивного або негативного впливу на результати роботи підприємства.

Отримані результати потрібно показати також у графічному вигляді (див. додатки Ж та И).

4.1.4. На завершення першого підрозділу потрібно зробити аналіз зміни основних фінансових коефіцієнтів, які з різних боків характеризують діяльність підприємства. Оскільки таких коефіцієнтів дуже багато, то студент повинен вибрати тільки ті, які найбільше відповідають темі дослідження і можуть більш детально прояснити ситуацію, що вивчається.

Найчастіше розраховують такі коефіцієнти, як коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості тощо.

Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства  $K_{пл}$  розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (4.5)$$

де ПА – величина поточних активів підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства  $K_{\text{плат}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{плат}} = \frac{ВК}{ПЗ + ДЗ}, \quad (4.6)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності  $K_{\text{фн}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{фн}} = \frac{ВК}{П}, \quad (4.7)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства;

П – величина пасивів підприємства.

Коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{\text{заб}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{ПЗ + ДЗ}{А}, \quad (4.8)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Розраховані коефіцієнти потрібно звести в таблицю (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства (приклад)

Показники	Роки			Відхилення:			
	2014	2015	2016	2015 до 2014 року		2016 до 2015 року	
				абс. знач.	в %	абс. знач.	в %
1. Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства, $K_{\text{пл}}$	1,03	1,1	1,33	зріс на 0,07		зріс на 0,23	
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{\text{плат}}$	2,8	2,59	3,3	зменшився на 0,21		зріс на 0,71	
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{\text{фн}}$	0,74	0,72	0,77	зменшився на 0,02		зріс на 0,05	
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{\text{заб}}$	0,26	0,28	0,23	зріс на 0,02		зменшився на 0,05	



Далі, потрібно проаналізувати динаміку зміни цих коефіцієнтів, порівняти їх значення з нормативними та зробити висновок про покращення або погіршення результатів діяльності підприємства. Розраховані фінансові коефіцієнти та динаміку їх змін потрібно подати у вигляді діаграм за зразком, наведеним у додатках Ж та И.

Завершується даний підрозділ висновками про успішність (або неуспішність) роботи підприємства за аналізований період, про наявність (або відсутність) резервів для покращення результатів діяльності тощо.

*Примітка.* Вартісні показники, зазначені в таблиці 4.1, 4.2 та 4.3, повинні бути наведені з врахуванням індексу інфляції.

#### **4.2 Рекомендації до написання другого підрозділу**

Даний підрозділ магістерської кваліфікаційної роботи є визначальним. В цьому підрозділі студент повинен *проаналізувати показники*, які безпосередньо характеризують сутність здійснюваних досліджень за вибраною темою магістерської кваліфікаційної роботи

В даному підрозділі студент повинен:

- вибрати специфічні показники діяльності підприємства (не більше п'яти–семи!), що відповідають темі дослідження, пам'ятаючи про те, що обґрунтування вибору таких показників та способів їх розрахунку було зроблене в пп. 1.3 магістерської роботи;

- визначити величину та динаміку зміни специфічних показників діяльності підприємства, що становлять предмет досліджень;

- виявити фактори, які впливають на зміну специфічних показників діяльності підприємства, що складають предмет досліджень.

Специфічними показниками, залежно від вибраної теми магістерської роботи, можуть бути: середньорічна вартість основних засобів підприємства; коефіцієнт оновлення основних засобів; вікова структура основних засобів підприємства; фондвіддача; рівень механізації праці, робіт, продукції на підприємстві; забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами; матеріаломісткість продукції; коефіцієнт обороту оборотних коштів на підприємстві; динаміка залишків незавершеного виробництва; продуктивність праці; чисельність працюючих (загальна та за категоріями); плинність кадрів; трудомісткість продукції; фонд оплати праці; рівень наукової організації праці на підприємстві; структура собівартості продукції по елементах, калькуляційних статтях тощо; втрати від випуску бракованої продукції; конкурентоспроможність продукції підприємства; конкурентоспроможність підприємства; показники, які характеризують стан розвитку маркетингу, менеджменту, збуту, реклами тощо; джерела формування прибутку підприємства; адміністративні витрати; витрати на збут продукції; рівень використання виробничих потужностей та



виробничих площ; показники, які характеризують інноваційну та інвестиційну діяльність підприємства тощо.

Розрахунок та аналіз тенденцій зміни вибраних специфічних показників здійснюється за методикою, яка наведена в п. 4.1 для аналізу загальних показників діяльності підприємства. Для цього складаються таблиці за зразком таблиць 4.1, 4.2, 4.3 та 4.4 та здійснюється їх аналіз.

Отримані результати повинні бути показані у графічному вигляді за аналогією схем та діаграм, наведених в додатках Ж та И.

Далі, потрібно провести факторний аналіз, тобто виявити фактори, які впливають на динаміку специфічних показників, що складають предмет дослідження, а також розрахувати ступінь впливу цих факторів на зміну специфічних показників.

Наприклад, залежно від теми магістерської роботи, можна проаналізувати вплив на рентабельність капіталу таких факторів, як величина балансового прибутку, коефіцієнт обороту оборотних коштів, фондоддача основних засобів тощо. Особливо доцільно проводити факторний аналіз тоді, коли динаміка специфічних показників носить несприятливий характер. Приклад проведення факторного аналізу наведений в додатку К.

Результати факторного аналізу та зроблені розрахунки доцільно звести в таблицю за зразком таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 – Результати факторного аналізу

Специфічні показники, що досліджуються	Фактори, що впливають на зміну специфічних показників	Величина впливу факторів на значення специфічних показників	Наявність резервів та їх зміст
1	1 2 3		
2	1 2 3		
3	1 2 3		

Завершується даний підрозділ виявленням тих факторів, які, на думку студента, найбільше впливають на величину та динаміку специфічних показників, які досліджувались в магістерській роботі. Саме ці фактори в подальшому потрібно враховувати при розробленні рекомендацій та пропозицій щодо їх усунення та покращення результатів діяльності

підприємства і підвищення ефективності функціонування його менеджменту.

### 4.3 Рекомендації до написання третього підрозділу

В даному підрозділі студент повинен зробити аналіз загальної системи управління підприємством або аналіз управління конкретними функціями, які безпосередньо пов'язані з темою дослідження.

Наприклад, можна проаналізувати: діючу організаційну структуру управління підприємством; величину витрат на утримання управлінського апарату підприємства; віковий, професійний, кваліфікаційний склад кадрів, який існує на підприємстві, його динаміку та відповідність задачам, що ставляться перед підприємством; систему стимулювання праці на підприємстві; систему морального заохочення працівників підприємства та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством; стан психологічного клімату в трудовому колективі підприємства; інші питання, що відповідають темі магістерської роботи.

Виконуючи даний підрозділ магістерської роботи, студент повинен обов'язково подати організаційну структуру управління підприємством або організаційну структуру управління конкретною функцією управління, що складає предмет дослідження, та зробити аналіз її відповідності цілям і задачам, які ставляться перед підприємством в даних умовах господарювання. Зразки подання організаційної структури управління підприємством та управління певною функцією наведені в додатку Л.

Завершується даний підрозділ роботи виявленням *недоліків* в управлінні підприємством або в управлінні конкретними функціями, що складають предмет дослідження.

#### 4.3.1. Висновки до другого розділу

В них у стислій формі повинні бути віддзеркалені всі основні висновки та узагальнення, які зробив студент під час виконання даного розділу.

У висновках студент повинен стисло охарактеризувати сутність діяльності підприємства, навести результати аналізу та тенденції зміни загальних та специфічних показників діяльності підприємства, описати існуючу систему управління підприємством, визначити фактори (чинники), які найбільше впливають на роботу підприємства тощо.

Написання висновків доцільно робити в такій формі: «В результаті виконання аналітичного розділу нами було «проаналізовано .....,» «визначено, що .....,» «розраховано .....,» «доведено, що .....,» «опрацьовано .....,» «сформульовано .....,» «виявлено, що є такі-то недоліки .....,» тощо».

Зроблені висновки є основою для розробки наступного розділу магістерської роботи, тобто для розробки та обґрунтування рекомендацій з удосконалення (покращення) результатів діяльності підприємства, виробництва, менеджменту, маркетингу, технологій, інноваційної та інвестиційної діяльності, кадрової роботи, якості продукції тощо, тобто всього того, що складає предмет дослідження в даній магістерській роботі.

## **5 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ ПРОЕКТНОГО РОЗДІЛУ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Проектний розділ – це основна частина магістерської кваліфікаційної роботи, в якій студент повинен розкрити свої творчі здібності, довести свою спроможність працювати на посадах менеджера та відповідність своїх знань освітньо-кваліфікаційним вимогам магістра за спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування».

В цій частині магістерської роботи студент повинен розробити, обґрунтувати та запропонувати до реалізації такі пропозиції (рекомендації), які б дозволили даному підприємству (підрозділу) значно покращити результати своєї діяльності, вирішити проблеми, які постали перед ними в даний час та за даних умов свого розвитку тощо.

Проектний розділ магістерської роботи може складатися з таких основних підрозділів.

1. Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку підприємства в умовах . . . . .

2. Розробка рекомендацій (пропозицій) з підвищення ефективності управління (менеджменту) підприємством і покращення показників його діяльності.

3. Моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства.

### **5.1 Рекомендації до написання першого підрозділу**

Перший підрозділ повинен починатися з розробки стратегії розвитку даного підприємства. В загальному вигляді рекомендується здійснити такі види робіт:

*1-й крок.* Провести стратегічний аналіз, тобто стисло оцінити стан зовнішнього середовища, в якому діє (буде діяти) підприємство. Стратегічний аналіз складається з макроекономічного та галузевого аналізу.

Мета макроекономічного аналізу – виявити такі фактори, які існують об’єктивно, на які підприємство безпосередньо впливати не може і які створюють сприятливі можливості для розвитку підприємства або є загрозами для підприємства.

Мета галузевого аналізу – визначити ключові фактори успіху в даній галузі – тобто фактори, на які підприємство може (повинно) безпосередньо впливати, контролювати їх та управляти ними, і які визначають спроможність підприємства конкурувати на даному ринку.

*2-й крок.* Провести стратегічну діагностику діяльності підприємства, тобто виявити сильні і слабкі сторони підприємства у даній сфері діяльності та на даному ринку.

*Сильні сторони* – це *особливі*, унікальні, оригінальні або принаймні 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 порівняно з іншими підприємствами.

3-й крок. Провести так званий SWOT-аналіз.

Суть цього аналізу полягає в зіставленні сильних та слабких сторін підприємства з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами. Для цього зібрану інформацію заносять у так звану таблицю SWOT-аналізу за прикладом, наведеним на рисунку 5.1.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високоякісна продукція. Використання сучасного устаткування. Висока рентабельність діяльності.	Низький рівень продажів у різних сегментах ринку. Слабко організована дистриб'юторська мережа. Відсутність маркетингової інформаційної системи. Малі виробничі потужності. Неефективна рекламна діяльність.
Сприятливі можливості	Небезпеки (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 (сильні та слабкі сторони діяльності підприємства)

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. При цьому для кожного сегмента матриці задається відповідне запитання та дається на нього обґрунтована відповідь.

До основних запитань 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)?

Поставлені запитання та відповіді на них (на прикладі Немирівського молокозаводу) наведені на рис. 5.2.

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	Як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони? <i>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>Потрібно: провести активну рекламну кампанію. Застосувати гнучку систему ціноутворення для стримування купівлі аналогічної продукції у конкурентів. Підвищити якість продукції.</i>
	Слабкі сторони підприємства (W)	Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями? <i>Застарілі технології будуть стримувати розширення асортименту. Відсутність відділу маркетингу звужує можливості для активізації збуту. Через малі виробничі потужності іноземним інвесторам може бути не цікаво інвестувати існуючий</i>	Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, 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>

		<i>виробничий процес.</i> Тому потрібно .....	
--	--	--	--

Рисунок 5.2 – Матриця SWOT-аналізу

4-й крок. Вибрати базову стратегію розвитку підприємства, яка повинна відповідати поставленим перед підприємством завданням та існуючим умовам, в яких здійснюється його діяльність. Основними базовими стратегіями можуть бути:

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

5-й крок. Сформулювати конкретні цілі і завдання діяльності підприємства на вибраний період часу.

Правильно сформульовані цілі та завдання повинні бути конкретними і кількісно вимірюваними; зорієнтованими у часі; реалістичними і досяжними; такими, що не виходять за межі можливостей підприємства; узгодженими й взаємопов'язаними.

6-й крок. Вибрати стратегічні альтернативи, за допомогою яких можна буде реалізувати базову стратегію підприємства. Саме ці стратегічні альтернативи будуть слугувати основою для розробки рекомендацій з покращення результатів діяльності підприємства та розв'язання проблем, які постали перед ним і які досліджувалися у даній магістерській роботі.

Існує дуже багато стратегічних альтернатив, характерних для тієї чи іншої базової стратегії. З основними стратегічними альтернативами можна ознайомитися в додатку М.

## **5.2 Рекомендації до написання другого підрозділу**

У даному підрозділі потрібно розробити та запропонувати рекомендації (пропозиції) з підвищення ефективності управління (менеджменту) підприємством та покращення результатів його діяльності з напрямів, що складають предмет дослідження, а також навести загальний план рекомендацій (пропозицій).

В даному підрозділі студент повинен:

а) згідно з вибраною базовою стратегією та визначеними стратегічними альтернативами розробити рекомендації (пропозиції) з підвищення ефективності управління (менеджменту) підприємством та покращення результатів діяльності підприємства (або досягнення цілей і задач, що ставляться перед підприємством);

б) змакетувати організаційну структуру управління підприємством або окремими функціями управління, які складають предмет дослідження;

- в) розрахувати витрати, які потрібні для реалізації кожної із запропонованих рекомендацій та загальні витрати на їх реалізацію;
- г) розрахувати економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій (пропозицій);
- д) розрахувати ефективність зроблених рекомендацій (пропозицій);
- е) скласти загальний план рекомендацій (пропозицій).

5.2.1. Розробка рекомендацій (пропозицій) здійснюється на основі аналізу результатів діяльності підприємства, який був проведений в аналітичному розділі магістерської роботи (див. пп. 4.3.1), а також на основі вибраних базової стратегії розвитку підприємства та відповідних стратегічних альтернатив (див. пп. 5.1).

Розроблені рекомендації повинні давати відповідь на запитання «Як це зробити?», а не тільки відповідати на запитання: «Що зробити?». Тобто, при розробці пропозицій та рекомендацій потрібно перейти від методу «управління цілями» до методу «управління діями».

Рекомендаціями, які характерні для методу «дерева дій», можуть бути: розробка нових організаційних структур управління (спрямованих на покращення маркетингової, фінансової, виробничої, інвестиційної, інноваційної, зовнішньоекономічної тощо діяльності підприємства); розробка нових посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи підприємства; 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 методів, положень тощо, які б регулювали цінову політику підприємства, його рекламну та іншу діяльність тощо; механізація та автоматизація виробничих процесів; впровадження нових прогресивних технологічних процесів; впровадження типових технологій; створення нових або технічне переозброєння існуючих виробничих підрозділів; удосконалення нормування і оплати праці; покращання комерційної, інвестиційної, маркетингової діяльності, реклами, збуту, постачання, якості продукції тощо; залучення інвестицій для реалізації інвестиційного проекту; підготовка та освоєння нових видів продукції; впровадження сучасних методів планування і прогнозування діяльності підприємства; розробка прогресивних систем матеріального та морального заохочення; новий розподіл повноважень та відповідальності між ланками та рівнями управлінських структур; впровадження заходів щодо стабілізації трудового колективу, підвищення рівня трудової, виробничої, технологічної дисципліни на підприємстві та в підрозділах; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, урегулювання міжособистісних відносин між членами трудового колективу тощо.



Розроблені рекомендації щодо покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його менеджменту студент може також подати у схематичному вигляді (див. додаток Н).

5.2.2. Обов'язковою і важливою частиною розробки рекомендацій є побудова нової організаційної структури управління підприємством або окремими функціями, що складають предмет дослідження. Цей процес носить назву макетування організаційної структури управління.

Побудова нової організаційної структури повинна бути доповнена коротким описом обов'язків, які повинні виконувати керівники структурних підрозділів та окремі виконавці новоствореної організаційної структури управління. Приклад змакетованої організаційної структури управління наведений в додатку П.

5.2.3. Для кожної зробленої пропозиції студент повинен розрахувати витрати, які потрібні для її реалізації, а також загальні витрати на реалізацію всіх зроблених рекомендацій. Методика розрахунку витрат, необхідних для впровадження зроблених рекомендацій, наведена в додатку Р.

5.2.4 Далі студент повинен розрахувати економічний ефект від впровадження кожної із запропонованих рекомендацій та загальний економічний ефект від впровадження всіх рекомендацій. Цей пункт є *ключовим* для розуміння корисності зроблених студентом пропозицій з підвищення ефективності менеджменту підприємства та покращення результатів його діяльності.

В ринкових умовах основним і єдиним 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 рекомендацій.

Основними шляхами збільшення чистого прибутку є:

- зростання обсягу реалізації продукції за рахунок збільшення її виробництва, проведення відповідних маркетингових заходів (зміна ціни, реклама, збут тощо);
- 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, амортизаційних відрахувань тощо).

Розрахунок економічного ефекту від впровадження кожної із запропонованих рекомендацій студент робить логічним методом з врахуванням прогнозних показників діяльності підприємства, тобто тих

показників, покращення яких буде досягнуто в результаті впровадження зроблених рекомендацій.

5.2.5. Після розрахунку витрат на впровадження зроблених рекомендацій та прогнозованого економічного ефекту потрібно розрахувати економічну ефективність всіх впроваджених рекомендацій (пропозицій). Тут можливі два випадки:

а) коли економічний ефект від впровадження рекомендацій буде виявлятися протягом одного року;

б) коли економічний ефект від впровадження рекомендацій буде виявлятися протягом декількох років.

Методика розрахунку економічної ефективності для кожного із цих випадків наведена в додатку С.

5.2.6. Завершується даний підрозділ магістерської роботи складанням загального плану рекомендацій, які пропонує студент в результаті виконаної ним магістерської кваліфікаційної роботи.

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

- зміст запропонованих рекомендацій та пропозицій, доцільність вибору яких була обґрунтована у п. 5.2.1;

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

- можливі терміни реалізації запропонованих рекомендацій та пропозицій;

- витрати, необхідні для розробки та впровадження запропонованих рекомендацій та пропозицій;

- економічний (або інший) ефект, який очікується на підприємстві, в його підрозділах від впровадження запропонованих рекомендацій та пропозицій.

План рекомендацій та пропозицій повинен бути зведений у таблицю за зразком таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Загальний план рекомендацій та пропозицій

Найменування заходу, що пропонується, та його зміст	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, грн,	Економічний ефект, грн	Інші результати
1.....					
2.....					
3.....					
4.....					

Підсумок			$\sum_1^m B_i$	$\sum_1^n E_{\phi i}$	
----------	--	--	----------------	-----------------------	--

### 5.3 Рекомендації до написання третього підрозділу

Завершальним етапом проектного розділу магістерської роботи є так зване *моделювання результатів діяльності підприємства* після впровадження (реалізації) запропонованих рекомендацій. Це можна зробити шляхом розрахунку чутливості чистого прибутку підприємства до можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому працює підприємство.

Як такі зміни доцільно вибирати:

- можливі зміни обсягів реалізації продукції;
- можливі зміни ціни реалізації одиниці продукції;
- можливі зміни прямих витрат на виготовлення одиниці продукції;
- можливі зміни непрямих витрат на виробництво продукції та інші.

При розрахунку чутливості чистого прибутку до можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища потрібно встановити межі таких змін. Рекомендується послідовно змінювати значення показників, що впливають на чистий прибуток підприємства, на  $\pm 5\%$ ,  $\pm 10\%$ ,  $\pm 15\%$  і т. д. 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.

Методика розрахунку чутливості чистого прибутку підприємства залежно від змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища наведена в додатку Т.

В результаті проведених розрахунків чутливості чистого прибутку потрібно зробити висновок, в яких допустимих межах вибраних показників, що характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, рекомендації щодо покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його менеджменту будуть дієвими.

Наприклад, студент може зробити такий висновок: «Зроблені рекомендації будуть мати силу при умовах, що обсяг реалізації 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 (так звані прямі витрати) не може перевищити рівень 15% від розрахованих; збільшення непрямих витрат не повинно перевищувати величину 20% від розрахованої» тощо.

В іншому випадку, тобто коли умови функціонування підприємства вийдуть за певні межі, зроблені рекомендації не дадуть очікуваного результату, оскільки показники діяльності підприємства не покращаться (про що свідчать графіки чутливості чистого прибутку (дивися додаток Т).

## 6 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ ЗАГАЛЬНИХ ВИСНОВКІВ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У загальних *висновках* потрібно підсумувати все те, що було зроблено студентом під час написання магістерської кваліфікаційної роботи, а саме відповісти на запитання:

- чи була досягнута мета магістерської кваліфікаційної роботи?
- які задачі були розв'язані? Нагадаємо, що кількість розв'язаних задач повинна точно збігатися з кількістю задач, які були зазначені у вступі;
- які були отримані наукові результати?
- яке вони мають практичне значення?
- які результати дав проведений аналіз основних та специфічних показників діяльності підприємства та стан менеджменту на підприємстві?
- які були зроблені рекомендації та пропозиції з покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його менеджменту?
- які витрати потрібно здійснити для впровадження запропонованих рекомендацій і пропозицій та яка їх ефективність?
- в яких межах змін зовнішніх та внутрішніх факторів зроблені рекомендації з покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його менеджменту будуть дієвими та результативними?
- якими є перспективи подальшої роботи над досліджуваною проблемою тощо?

У висновках студент може також оцінити:

- *науково-економічний рівень* виконаної магістерської роботи. Показниками такого рівня можуть бути опубліковані монографії, статті, наукові доповіді, отримані дипломи, премії, посилання на результати досліджень в інших наукових виданнях тощо;
- *організаційно-виробничий рівень виконаної роботи*. Показниками такого рівня можуть бути: підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, підвищення рівня автоматизації та механізації виробничих процесів, впровадження прогресивних технологій, покращення якості продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо;
- *соціальний рівень виконаної роботи*. Показниками такого рівня можуть бути: покращення умов праці робітників та управлінців, посилення техніки безпеки та охорони праці, посилення захисту навколишнього середовища тощо;
- *управлінський рівень виконаної роботи*. Показниками такого рівня можуть бути: підвищення ефективності функціонування апарату управління підприємства, створення сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі тощо.

Висновки повинні бути сформульовані чітко і лаконічно.

## 7 ОФОРМЛЕННЯ ПОЯСНЮВАЛЬНОЇ ЗАПИСКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Виконана студентом магістерська робота повинна бути оформлена у вигляді пояснювальної записки і мати комплект ілюстративних матеріалів.

Обсяг пояснювальної записки повинен складати 90–110 аркушів. Всі аркуші пояснювальної записки повинні мати наскрізну нумерацію. Пояснювальна записка повинна бути зброшурована та зшита з використанням твердої обкладинки.

Пояснювальна записка повинна бути написана грамотно і лаконічно. Не слід зловживати складними реченнями та словосполученнями, допускати простий переказ літературних джерел, а тим більше без відповідних посилань на них. Після написання пояснювальної записки магістерської роботи її слід ретельно перевірити та відредагувати.

Пояснювальну записку оформлюють на одній сторінці аркуша білого паперу формату А4 (210 × 297 мм) з використанням комп'ютерної техніки. Текст пояснювальної записки розміщують таким чином: відступи від країв аркуша зверху, знизу і зліва – 20 мм; справа – 10 мм.

При використанні комп'ютерної техніки шрифт повинен бути простим, прямим, одного типу (гарнітура Times New Roman) і розміром не менше 2,5 мм (Word – 14). В тексті не повинно бути виділень та підкреслень. Інтервали між рядками тексту визначаються показником 1,5. Абзаци в тексті починають відступом, який дорівнює 12–15 мм.

Структурними елементами пояснювальної записки є: розділи, підрозділи, пункти та підпункти.

*Розділ* – головна ступінь поділу тексту пояснювальної записки, позначається арабськими цифрами 1, 2, 3 ... тощо і має заголовок. Заголовки розділів пишуться великими літерами посередині тексту. Крапка в кінці заголовка не ставиться. Переноси частини слів в заголовку не допускаються, на іншій рядок слово переноситься повністю. Якщо заголовок складається з двох речень, то вони розділяються крапкою. Кожний розділ пояснювальної записки рекомендується починати з нової сторінки.

*Підрозділ* – частина розділу, позначається арабськими цифрами 1.1, 1.2, 1.3... тощо і має заголовок. Заголовки підрозділів пишуться, окрім першої, малими літерами і розміщуються також посередині тексту. Відстань між текстом та заголовком – 15 мм, відстань між заголовком розділу та заголовком підрозділу – 8 мм.

*Пункт* – частина підрозділу, позначається арабськими цифрами 1.1.1, 1.1.2, ... 3.1.2 тощо і може мати заголовок. *Підпункт* – частина пункту, позначається арабськими цифрами 1.1.1.1, 1.1.1.2, ... 1.1.1.3 тощо і може



мати заголовок. У випадку, коли заголовка немає, то після номера пункту (підпункту) крапку не ставлять, а пропускають один знак.

Підрозділи нумеруються в межах кожного розділу, пункти – в межах кожного підрозділу, а підпункти – в межах кожного пункту.

Такі частини пояснювальної записки, як «Анотація», «Зміст», «Вступ», «Загальні висновки та пропозиції», «Перелік використаної літератури» не нумеруються.

*Анотація* до пояснювальної записки пишеться українською мовою та однією з іноземних мов і розміщується одразу за бланком індивідуального завдання на магістерську роботу.

Слово «ЗМІСТ» записують у вигляді заголовка симетрично до тексту і розміщують одразу після анотації та переліком скорочень (якщо вони є).

Особливу увагу треба звернути на правильність оформлення формул, графічного матеріалу, діаграм, таблиць, схем тощо. *Формули*, що входять до пояснювальної записки, 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 у формулі. Перший рядок пояснення починається зі слова «де» без двокрапки після нього. Наприклад, сумарний економічний ефект  $E$  за рік від впровадження рекомендацій розраховується за формулою:

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

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.

Цифрові матеріали в пояснювальній записці рекомендується розташовувати в *таблицях*. Приклад оформлення таблиці подано на рис. 7.1.

Таблиця 7.1 – Назва таблиці

Головка	Заголовки граф			
	Підзаголовки граф		Підзаголовки граф	
Боковик				

Головка	Заголовки граф			
	Підзаголовки граф		Підзаголовки граф	
	Горизонтальні рядки			

Рисунок 7.1 – Форма таблиці для розміщення цифрового матеріалу

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*. Нумери вказують в боковику таблиці перед назвою показника або параметра.

Заголовок таблиці виконується малими літерами (окрім першої великої). Слово “Таблиця – 2.5” 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.

Ілюстративні матеріали у вигляді *рисуноків* (на яких зображені графіки, діаграми тощо) розміщують на листах формату А4 і вставляють в текст пояснювальної записки якомога ближче до відповідних частин тексту. Всі рисунки нумеруються арабськими цифрами в межах розділу. Номер рисунка складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації, розділених крапкою, наприклад: «Рисунок 1.1».

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

Ілюстративні матеріали можуть бути подані у вигляді графіків залежностей, стовпцевих діаграм, кругових діаграм, об’ємних діаграм (див. додатки Ж та И) та інші.

Використовувати ксерокопії (сканування) рисунків *заборонено*.

Окремі частини магістерської роботи можуть бути оформлені у вигляді *додатків*. Додаток повинен мати заголовок, який записують окремим рядком симетрично тексту. Додатки позначають великими буквами української абетки, починаючи з «А», за винятком букв Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь. Кожен додаток повинен починатися з нової сторінки з розташуванням посередині сторінки слова «Додаток А». В тексті пояснювальної записки обов’язково повинні бути посилання на додатки.

Список використаної літератури оформляють у вигляді її переліку із заголовком «Список літератури». Літературні джерела записують в порядку появи посилань на них у тексті пояснювальної записки (!) Це означає, що перше посилання на літературне джерело завжди повинно позначатись цифрою [1], друге посилання – цифрою [2] тощо. Посилання на літературне джерело наводиться в квадратних дужках, наприклад, [14], де 14 – номер джерела в переліку використаної літератури.

Літературні джерела записуються у такому вигляді:

1. Методичні вказівки до оформлення дипломних проектів (робіт) для студентів всіх спеціальностей / Уклад. В. В. Кухарчук, О. Г. Ігнатенко, Р. Р. Обертюх. – Вінниця : ВДТУ, 2012. – 55 с.

2. Козловський В. О. Техніко-економічні обґрунтування та економічні розрахунки в дипломних проектах та роботах : навчальний посібник. / Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 75 с.

3. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2014. – 560 с.

4. Небава М. І. Теорія мікроекономіки : навч. посіб. [Електронний ресурс] / М. І. Небава // К. : Слово, 2014. – 536 с. – Режим доступу : [http://posibnyky.vntu.edu.ua/makro\\_ek/33.htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/makro_ek/33.htm).

До пояснювальної записки магістерської роботи додається комплект ілюстративного матеріалу, який розміщують на окремих листах формату А4. На аркушах формату А4 рекомендується виносити:

- результати *теоретичних досліджень*;
- загальні результати аналізу діяльності підприємства та результати аналізу специфічних показників, що складають предмет дослідження;
- результати аналізу впливу окремих факторів на динаміку зміни досліджуваних економічних, фінансових та специфічних показників;
- існуючі та пропоновані організаційні структури управління підприємством, підрозділом, окремими функціями тощо;
- загальний план рекомендацій з підвищення ефективності функціонування менеджменту на підприємстві та покращення результатів діяльності підприємства;
- графіки моделювання результатів діяльності підприємства залежно від вибраних факторів впливу;
- іншу інформацію, що розкриває суть, переваги, результати виконаної магістерської кваліфікаційної роботи.

Листи формату А4 на звороті повинні мати відповідну рамку.

Листи формату А4 з ілюстраційним матеріалом студент повинен роздати кожному члену ДЕКу. Кількість листів формату А4 повинна складати не менше 6–7-ми. Кількість комплектів аркушів А4 з ілюстративним матеріалом повинна бути не меншою, ніж кількість членів ДЕКу.

## 8 ДОПУСК ДО ЗАХИСТУ ТА ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Захист виконаної студентом магістерської кваліфікаційної роботи здійснюється у два етапи:

- попередній захист;
- захист роботи на засіданні ДЕК.

Попередній захист магістерських кваліфікаційних робіт проводиться не пізніше, ніж за півмісяця до основного захисту роботи перед ДЕК.

Для організації попереднього захисту магістерських кваліфікаційних робіт завідувач кафедри створює комісію з 2–3-х досвідчених викладачів. Попередній захист передбачає таку процедуру:

- доповідь студента про виконану роботу, зроблені дослідження і отримані результати;
- запитання викладачів по суті виконаної роботи;
- відповіді студента на поставлені запитання;
- обговорення, в якому можуть брати участь науковий керівник роботи, інші зацікавлені особи тощо;
- формулювання комісією зауважень, які студент повинен врахувати та усунути;
- оформлення результатів попереднього захисту протоколом (див. додаток У), в якому фіксується якість виконаної магістерської роботи, зауваження комісії (якщо вони є) та визначаються терміни їх усунення;
- прийняття принципового рішення про можливість (чи неможливість) допуску виконаної студентом магістерської кваліфікаційної роботи до захисту перед ДЕК;
- подання протоколу попереднього захисту, підписаного всіма членами комісії, завідувачу кафедри.

Після проходження попереднього захисту студент повинен у визначений термін усунути зроблені зауваження або обґрунтувати недоцільність (або неможливість) цього та подати всі матеріали (пояснювальну записку, ілюстративні матеріали тощо) керівнику для перевірки та оцінювання.

Керівник перевіряє якість та повноту виконаної магістерської кваліфікаційної роботи, відповідність її індивідуальному завданню, кваліфікаційним вимогам та рекомендаціям кафедри тощо, пише відгук на дипломне проектування та робить письмовий висновок (за спеціальною формою) про допуск магістерської роботи до захисту. Форма написання відгуку наведена в додатку Ф.

Після отримання позитивного відгуку на дипломне проектування та допуску до захисту магістерської роботи студент подає виконану магістерську роботу разом з протоколом попереднього захисту завідувачу кафедри ЕПВМ.

Завідувач кафедри перевіряє виконану студентом магістерську роботу та подані документи на відповідність чинним вимогам та направляє магістерську роботу на *зовнішнє рецензування (або опонування)*.

Рецензентами (опонентами) магістерської роботи можуть бути спеціалісти організацій, установ, підприємств, які мають відповідну кваліфікацію та займають керівні посади на підприємствах та в організаціях, а також викладачі споріднених економічних кафедр факультету менеджменту ВНТУ. При направленні магістерської роботи на рецензування (опонування) відгук наукового керівника вилучається. Форма рецензії на виконану магістерську роботу наведена в додатку X.

Рецензія обов'язково повинна бути *завірена печаткою організації*, де працює рецензент.

Отримавши відгук рецензента на магістерську роботу, студент подає виконану магістерську роботу завідувачу кафедри ЕПВМ, який виносить дане питання на засідання кафедри.

Допуск магістерської кваліфікаційної роботи до захисту приймається рішенням кафедри ЕПВМ. Це рішення оформлюється протоколом засідання кафедри ЕПВМ, а студенту видається на руки відповідна виписка з протоколу кафедри про допуск магістерської роботи до захисту.

Далі виконана студентом магістерська робота разом з відгуком наукового керівника, рецензією та іншими супровідними документами (склад яких наведений у додатку Ц) подається на підпис декану факультету, який приймає остаточне рішення про допуск магістерської кваліфікаційної роботи до захисту перед Державною екзаменаційною комісією.

Допущена до захисту магістерська кваліфікаційна робота повинна бути захищена студентом у визначений термін на засіданні Державної екзаменаційної комісії. На захист магістерської кваліфікаційної роботи студент готує доповідь тривалістю до 10 хв та презентацію основних положень виконаної роботи у форматі Microsoft PowerPoint 2010.

Захист магістерської кваліфікаційної роботи відбувається публічно.

Після публічного захисту магістерської роботи на закритому засіданні ДЕК члени комісії обговорюють якість виконаної студентом магістерської кваліфікаційної роботи, повноту та професіоналізм його відповідей на поставлені запитання тощо і приймають рішення про *оцінку*, якою можна оцінити дану магістерську роботу.

За результатами захисту магістерської роботи Державна екзаменаційна комісія приймає рішення про присвоєння студенту кваліфікації «Магістр з менеджменту організацій і адміністрування». Рішення ДЕК оголошується в день захисту магістерської роботи.

Студенту, який не захистив магістерську роботу з поважних причин, строк навчання (за рішенням ректора) може бути продовжений з подальшим захистом магістерської роботи.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Методичні вказівки до оформлення дипломних проектів (робіт) для студентів всіх спеціальностей /Уклад. В. В. Кухарчук, О. Г. Ігнатенко, Р. Р. Обертюх, – Вінниця : ВДТУ, 2002. – 55 с.

2. Козловський В. О. Техніко-економічні обґрунтування та економічні розрахунки в дипломних проектах та роботах : навчальний посібник. / Козловський В. О.– Вінниця : ВДТУ, 2003. – 75 с.

3. Козловський В. О. Економіка, організація виробництва та менеджмент в дипломних роботах : навч. посібник. – Вінниця : ВНТУ, 2004.– 94 с.

4. Козловський В. О. Методичні вказівки до виконання дипломних та магістерських робіт студентами спеціальності «Менеджмент організацій» /В. О. Козловський, О. Й. Лесько – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 116 с.

5. Козловський В. О. Методичні вказівки до виконання студентами-магістрантами економічної частини магістерських кваліфікаційних робіт / Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 22 с.

6. Положення про кваліфікаційну роботу у ВНТУ (БДР, БДП, ДП(ДР), МКР). / Уклад. О. Н. Романюк, Р. Р. Обертюх, Т. О. Савчук, Л. П. Громова – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 27 с.

## Додаток А

Форма бланка індивідуального завдання на виконання  
магістерської кваліфікаційної роботи  
(лицьова сторона)

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
О. Й. Лесько  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

ЗАВДАННЯ  
на магістерську кваліфікаційну роботу студенту

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «\_\_\_\_\_»

\_\_\_\_\_»

та керівник роботи: \_\_\_\_\_  
затвержені наказом по ВНТУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р., № «\_\_».

Строк подання студентом роботи: до «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ року.

Вхідні дані до роботи: \_\_\_\_\_

Зміст пояснювальної записки: \_\_\_\_\_

Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_

## Зворотна сторона

Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання	Примітка
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ ПІБ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ ПІБ



**Додаток Б**  
Форма бланка технічного завдання на виконання  
магістерської кваліфікаційної роботи  
(лицьова сторона)

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ О. Й. Лесько  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**  
на виконання магістерської кваліфікаційної роботи  
на тему:

« \_\_\_\_\_ »

Керівник \_\_\_\_\_  
підпис

науковий ступінь, вчене звання, ініціали та  
прізвище керівника

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

Розробив студент гр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

підпис

ініціали та прізвище студента

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

Вінниця ВНТУ 201\_\_

Зворотна сторона

*Підстава для виконання роботи:*

Підставою для виконання магістерської роботи є наказ № \_\_\_\_ по ВНТУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р. та індивідуальне завдання на виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом № \_\_\_\_ засідання кафедри ЕПВМ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

*Мета та призначення роботи:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Вхідні дані:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Методи дослідження та аналізу:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Етапи роботи та терміни їх виконання:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Очікувані результати та форма звітності:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Вимоги до оформлення документації:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Порядок приймання роботи:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Початок розробки*

\_\_\_\_\_

*Гранічний термін виконання*

\_\_\_\_\_

Розробив

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали студента)

підпис

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

підпис

науковий ступінь, вчене звання, посада,  
місце роботи, ініціали та прізвище керівника

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

## Приклад заповнення зворотної сторони технічного завдання

### 1. Підстави для виконання роботи

Підставою для виконання розробки є Наказ ВНТУ № 15 від 16.01.2016 року та індивідуальне завдання до виконання магістерської роботи, затверджене протоколом № 8 засідання кафедри ЕПВМ від 11.01.2016 року.

### 2. Мета та призначення розробки

Метою розробки є дослідження стану управління якістю продукції на підприємстві ПрАТ «Алмазсинтез»; виявлення сильних та слабких сторін виробничої діяльності; надання рекомендацій для забезпечення фінансової стійкості підприємства при зростанні зовнішніх загроз. Робота має навчальний характер.

### 3. Вхідні дані

Марченко О. І. Методика аналізу фінансового стану підприємства; Добровольський Б. І. Організаційні структури управління підприємством; Статистичний вісник; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених; фінансова звітність підприємства.

### 4. Методи дослідження та аналізу

SWOT-аналіз; табличний, порівняння та узагальнення; метод системного аналізу; методи якісного аналізу та синтезу; метод прогнозування та економіко-математичного моделювання тощо.

### 5. Етапи та терміни виконання:

а) аналіз літературних джерел	до 15.02.2016 р.
б) обґрунтування методики досліджень	до 20.03.2016 р.
в) аналіз стану підприємства	до 01.04.2016 р.
г) розробка рекомендацій	до 02.05.2016 р.
д) формування висновків	до 15.05.2016 р.
е) оформлення документації	до 06.06.2016 р.

### 6. Очікувані результати та форма звітності

Удосконалення структури управління; виявлення ризиків діяльності; зростання прибутку в межах не менше 2%. Результати досліджень подаються у вигляді графічних матеріалів та пояснювальної записки.

### 7. Вимоги до розробленої документації

Згідно з «Методичними вказівками до виконання магістерських робіт ..... / Козловський В. О., Лесько О. Й. – Вінниця : ВНТУ, – 2016. – 75 с.

### 8. Порядок приймання роботи

Попередній захист, захист перед ДЕК.

Початок розробки	16.01.2016 р.
Граничний термін виконання	10.06.2016 р.
Розробив: _____	Галушка С. С.

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Причепка І. В.  
18 січня 2016 р.

**Додаток В**  
Титульний лист

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

**Пояснювальна записка**  
до магістерської кваліфікаційної роботи  
на тему:

« \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ »

Виконав студент \_\_\_\_ курсу, групи \_\_\_\_\_  
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент  
організацій і адміністрування»

\_\_\_\_\_  
прізвище та ініціали студента

Керівник \_\_\_\_\_  
науковий ступінь, вчене звання, посада,  
прізвище та ініціали керівника

Вінниця – ВНТУ – 201 \_\_\_\_

**Додаток Г**  
Приклад написання теоретичного розділу  
магістерської кваліфікаційної роботи

При написанні цього розділу доцільно використовувати такі фрази:

*На наш погляд* .....таким комплексним підходом, ..... може ..... бути

*Слід зазначити*, що поняття ..... є відносно новим в економічній науці, воно знаходиться ще в процесі розвитку, що і обумовлює певні розбіжності його трактування. Але, не зважаючи на множинну сукупність поглядів на цю проблему, їх можна розділити за декількома напрямками.

*Певне коло дослідників* пропонує [1] .....

*Зокрема, вчені* ..... [2]... визначають, що .....

*Дещо вужчу інтерпретацію* цього поняття пропонує ....., який вважає, що ..... [3].

*Аналогічної точки зору на дану проблему дотримується* ....., який стверджує, що ..... [4].

*На думку іншої групи дослідників* [5, 6] ..... основна увага повинна приділятися .....

*В межах такого підходу, окремі науковці* .....(щось стверджують). *Зокрема,* ..... [7] пропонує (вважає тощо) .....

*На думку* .....[8], сутність даного поняття ..... характеризується .....

*Дещо ширше (або вужче) розглядає* цю проблему ....., який пропонує .....[9].

*Найбільш повною, з цієї точки зору, є думка колективу авторів* під керівництвом ....., які вважають ..... [10].

*Представником іншого напрямку досліджень* є ....., який вважає, ..... що .....[11].

*Аналогічної думки дотримуються* .....[12, 13, 14].

*Відомий фахівець* ..... використовує більш розширене трактування цього поняття – ..... [15].

## Додаток Д

### Текстові приклади теоретичного узагальнення

Таблиця Д.1 – Трактування терміну «мотивація» різними вченими

Автор	Визначення
1. Афонін А. С. [4]	Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
2. Беляєва І. Ф. [5]	Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.
3. Колот А. М. [6]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку людини та форми діяльності
4. Богиня Д. П. [7]	Мотивація – суб’єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
5. Кібанов А. Я. [8]	Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

Таблиця Д.2 – Визначення терміну «маркетингова стратегія» зарубіжними та українськими авторами

Автор	Трактування терміну «маркетингова стратегія»
Ассель Г. (США)	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі [2].
Багієв Г. Л., Тарасевич В. М. (Росія), Анн Х. (Німеччина)	Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках... Вона є основним засобом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи відповідну структуру «маркетингу-мікс» [3].
Куденко Н. (Україна)	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій [4].
Мак-Дональд М. (Велика Британія)	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо «маркетинг-міксу» [7].
Хершген Х. (Німеччина)	Стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і

спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей [10].

### Додаток Е

Схематичні приклади теоретичного узагальнення

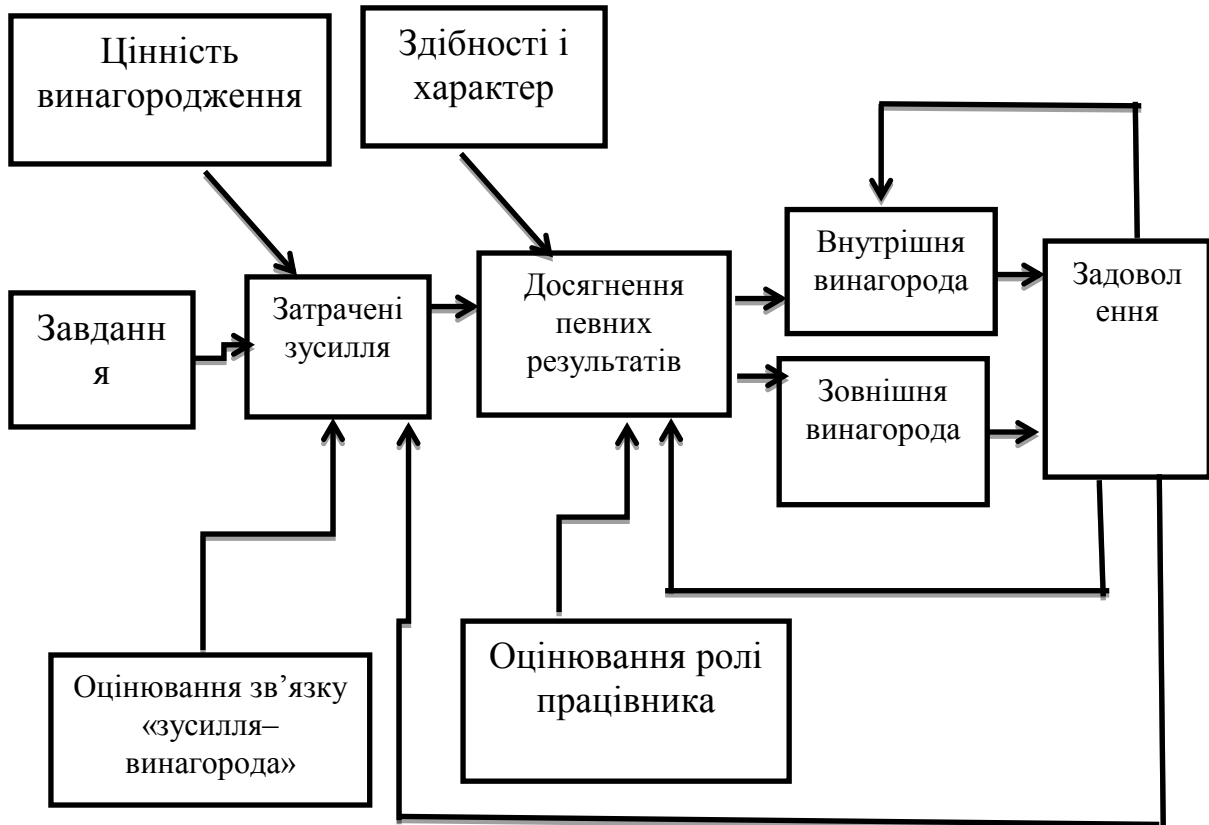


Рисунок Е.1 – Схематичне подання моделі Л. Портера

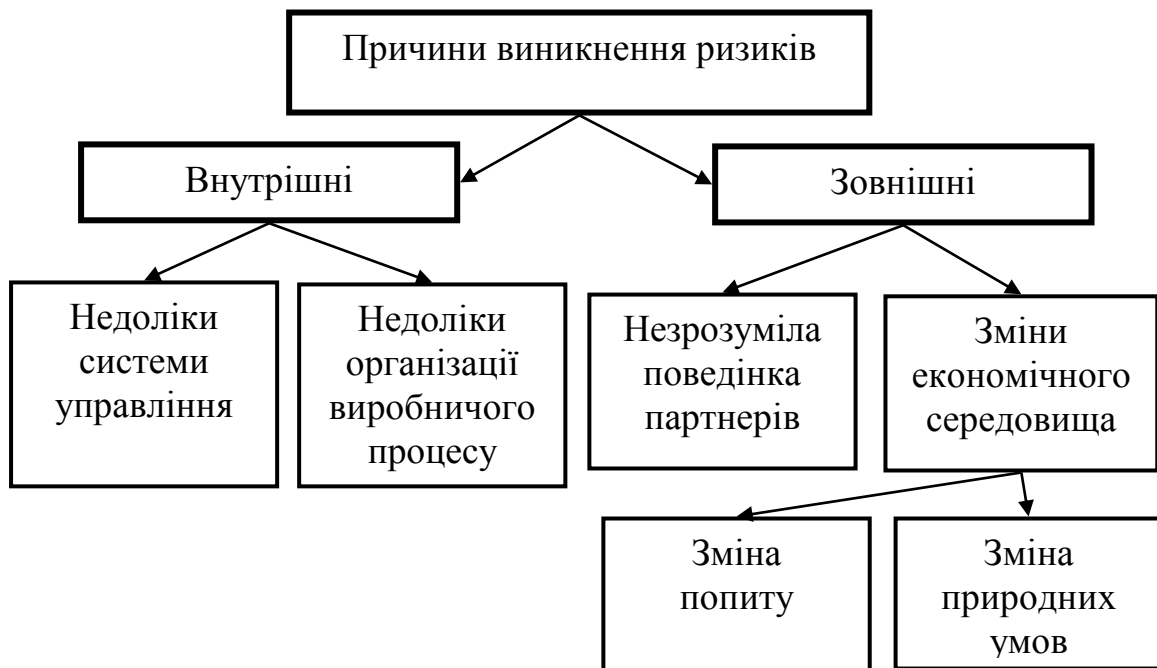


Рисунок Е.2 – Класифікація підприємницьких ризиків  
**Додаток Ж**  
 Приклади подання ілюстративного матеріалу

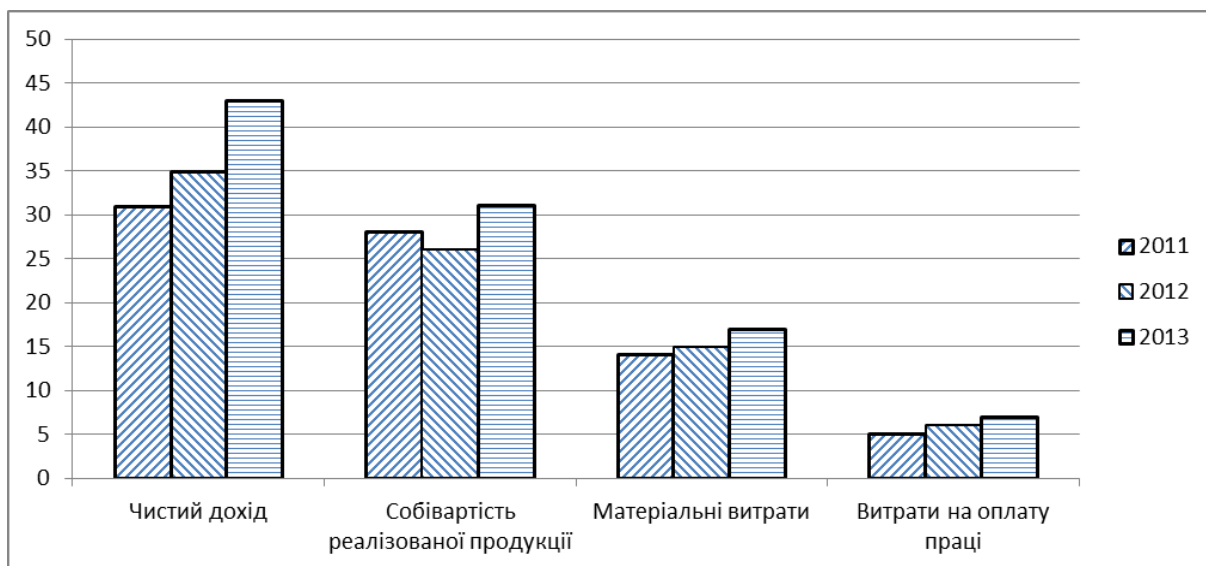


Рисунок Ж.1 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності підприємства (млн грн)



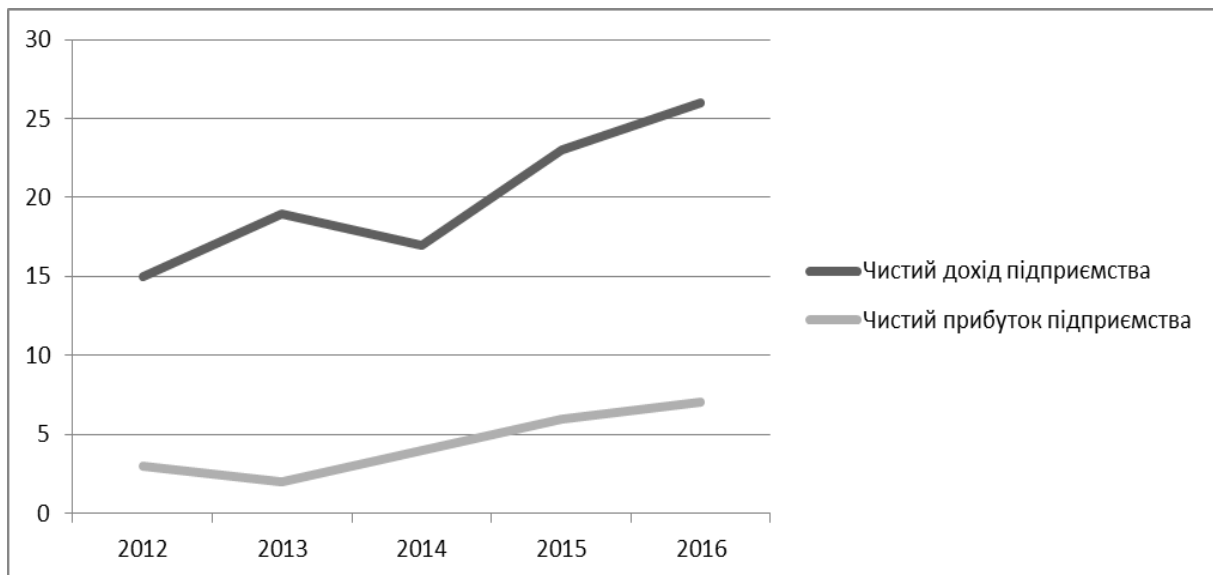


Рисунок Ж.2 – Динаміка зміни чистого доходу та прибутку підприємства, млн грн

## Додаток И

### Приклади подання ілюстративного матеріалу

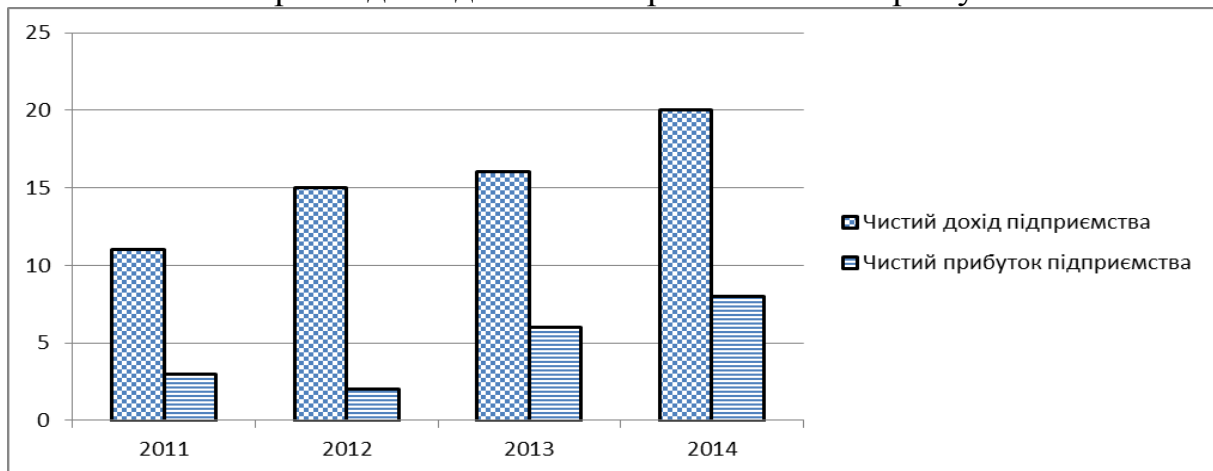


Рисунок И.1 – Динаміка зміни чистого доходу та прибутку підприємства, млн грн

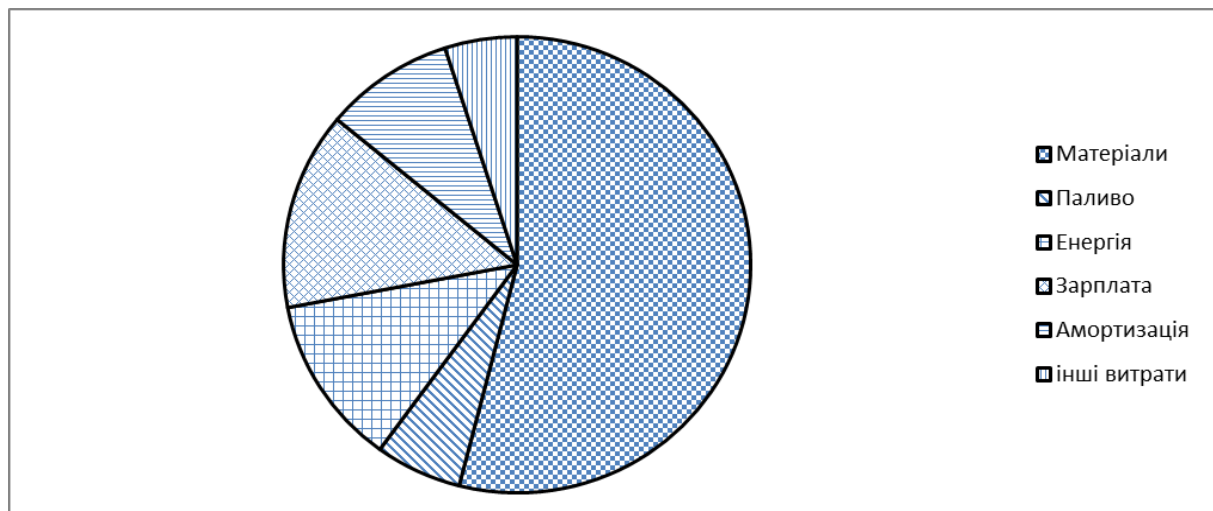


Рисунок И.2 – Структура собівартості продукції підприємства

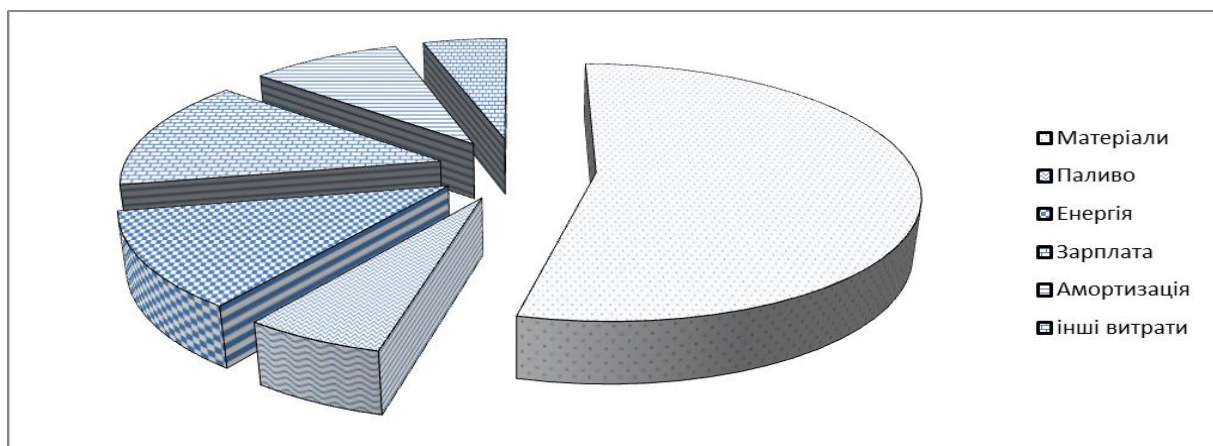


Рисунок И.3 – Структура витрат підприємства

## Додаток К

### Приклад проведення факторного аналізу

Припустимо, що в 2014 та 2015 роках на підприємстві, яке виготовляє 4 види продукції „А”, „Б”, „В” та „Г”, зафіксовані такі показники діяльності з випуску продукції:

Вид продукції	Кількість виготовленої продукції, тонн		Ціна за 1 тону, грн		Обсяг виробництва, грн	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
А	32191	20556	1390	1440	44745	29601
Б	37068	26227	1420	1460	52636	38291
В	19510	17012	1440	1475	28094	25093
Г	8780	7089	1110	1145	9746	8117
Всього	97549	70884	-		135221	101102

Потрібно визначити вплив окремих факторів на зміну обсягу виробництва підприємства (у вартісному вимірі).

#### Розв'язування задачі

1-й крок: визначають обсяг виробництва  $Q_{\text{заг}}^{\text{б}}$  в базовому періоді, тобто в 2014 році:

$$Q_{\text{заг}}^{\text{б}} = \sum_1^n N_i^{\text{б}} \cdot C_i^{\text{б}}, \quad (\text{К.1})$$

де  $N_i^{\text{б}}$  – базовий випуск продукції в натуральному вимірі, шт., тонн;

$C_i^{\text{б}}$  – ціна одиниці продукції в базовому періоді, грн;

$n$  – кількість видів продукції.

Для нашого випадку:

$$Q_{\text{заг}}^{\text{б}} = 32191 \cdot 1390 + 37068 \cdot 1420 + 19510 \cdot 1440 + 8780 \cdot 1110 = 135222250 = \\ \approx 135222 \text{ тис. грн}$$

2-й крок: визначають обсяг виробництва продукції  $Q_{\text{заг}}^{\text{ф}}$  в звітному році (фактично), тобто в 2015 році:

$$Q_{\text{заг}}^{\text{ф}} = 20556 \cdot 1440 + 26227 \cdot 1460 + 17012 \cdot 1475 + 7089 \cdot 1145 = 101101665 = \\ \approx 101102 \text{ тис. грн}$$

3-й крок: розраховують абсолютне  $\Delta Q$  та відносне  $\Delta q$  зменшення обсягу виробництва:

$$\Delta Q = Q_{\text{заг}}^{\text{ф}} - Q_{\text{заг}}^{\text{б}} = 101102 - 135222 = -34120 \text{ тис. грн}; \quad (\text{К.2})$$

$$\Delta q = \frac{Q_{\text{заг}}^{\text{ф}} - Q_{\text{заг}}^{\text{б}}}{Q_{\text{заг}}^{\text{б}}} \cdot 100\% = \frac{101102 - 135222}{135222} \cdot 100\% = -25,2\%$$

4-й крок: визначають *фактори* (!!), які впливають на зміни обсягу виробництва (у вартісному вимірі) підприємства.

До таких факторів відносяться:

- кількість виготовленої продукції кожного виду – так званий кількісний фактор;

- структура виготовленої продукції;

- ціна одиниці продукції – так званий якісний фактор.

5-крок: визначають послідовність заміни факторів. В першу чергу потрібно оцінити вплив на обсяг виготовленої продукції (у вартісному вимірі) кількості виготовленої продукції (в натуральному вимірі), далі – структуру виготовленої продукції, а в останню чергу – ціну на одиницю продукції. Послідовність заміни факторів наведена в таблиці:

Оцінювання впливу фактора	Обсяг виробництва, грн	Структура	Ціна за 1 тонну	Знак	Обсяг виробництва, грн	Структура	Ціна за 1 тонну
1. Кількість виготовленої продукції, тонн	Факт	План	План	«←»	План	План	План
2. Структура виробництва	Факт	Факт	План	«←»	Факт	План	План
3. Ціна за одиницю продукції, грн/тонну	Факт	Факт	Факт	«←»	Факт	Факт	План

6-й крок: оцінюють вплив окремих факторів на обсяг виробництва. Це можна зробити за такими формулами:

а) вплив на обсяг виробництва  $\Delta V_k$  (у вартісному вимірі) кількості виготовленої продукції розраховується за формулою:

$$\Delta V_k = \sum_1^n N_i^* \cdot \text{Ц}_i^{\text{б}} - \sum_1^n N_i^{\text{б}} \cdot \text{Ц}_i^{\text{б}}, \quad (\text{К.3})$$

де  $N_i^*$  – фактичний випуск продукції (в натуральному вимірі) при базовій структурі випуску, шт., тонн;

$N_i^{\text{б}}$  – базовий випуск продукції в нат. вимірі, шт., тонн;

$\text{Ц}_i^{\text{б}}$  – ціна одиниці продукції в базовому періоді, грн;

$n$  – кількість видів продукції.

Фактичний випуск продукції  $N_i^*$  кожного виду (у натуральному вимірі) при базовій структурі (!) розраховується за формулою:

$$N_i^* = N_{\text{заг}}^{\phi} \cdot \frac{N_i^{\bar{0}}}{N_{\text{заг}}^{\bar{0}}}, \quad (\text{K.4})$$

де  $N_{\text{заг}}^{\phi}$  – загальний фактичний випуск продукції у натуральному вимірі, грн;

$N_i^{\bar{0}}$  – випуск продукції  $i$ -го виду (у натуральному вимірі) в базовому періоді, грн;

$N_{\text{заг}}^{\bar{0}}$  – загальний випуск продукції (у натуральному вимірі) в базовому періоді, грн.

Для нашого випадку:

$$N_A^* = N_{\text{заг}}^{\phi} \cdot \frac{N_A^{\bar{0}}}{N_{\text{заг}}^{\bar{0}}} = 70884 \cdot \frac{32191}{97549} = 23392 \text{ тис. грн};$$

$$N_B^* = N_{\text{заг}}^{\phi} \cdot \frac{N_B^{\bar{0}}}{N_{\text{заг}}^{\bar{0}}} = 70884 \cdot \frac{37068}{97549} = 26935 \text{ тис. грн};$$

$$N_V^* = N_{\text{заг}}^{\phi} \cdot \frac{N_V^{\bar{0}}}{N_{\text{заг}}^{\bar{0}}} = 70884 \cdot \frac{19510}{97549} = 14177 \text{ тис. грн};$$

$$N_{\Gamma}^* = N_{\text{заг}}^{\phi} \cdot \frac{N_{\Gamma}^{\bar{0}}}{N_{\text{заг}}^{\bar{0}}} = 70884 \cdot \frac{8780}{97549} = 6380 \text{ тис. грн}.$$

Тоді:

$$\Delta V_k = \sum_1^n N_i^* \cdot \Pi_i^{\bar{0}} - \sum_1^n N_i^{\bar{0}} \cdot \Pi_i^{\bar{0}} = \sum_1^n N_i^* \cdot \Pi_i^* - Q_{\text{заг}}^{\bar{0}}, \quad (\text{K.5})$$

$$\Delta V_k = 23392 \cdot 1390 + 26935 \cdot 1420 + 14177 \cdot 1440 + 6380 \cdot 1110 - 135222250 = \\ = 98259180 - 135222250 = -36963070 \text{ грн} \approx -36963 \text{ тис. грн}.$$

Тобто, за рахунок зменшення кількості виготовленої продукції обсяг виробництва зменшився на 36963 тис. грн;

б) вплив на обсяг виробництва  $\Delta V_{\text{стр}}$  (у вартісному вимірі) структури виготовленої продукції розраховується за формулою:

$$\Delta V_{\text{стр}} = \sum_1^n N_i^{\phi} \cdot \Pi_i^{\bar{0}} - \sum_1^n N_i^* \cdot \Pi_i^{\bar{0}}, \quad (\text{K.6})$$

де  $N_i^{\phi}$  – фактичний випуск продукції (в нат. вимірі), шт., тонн.

Для нашого випадку:

$$\Delta V_{\text{стр}} = 20556 \cdot 1390 + 26227 \cdot 1420 + 17012 \cdot 1440 + 7089 \cdot 1110 - 98259180 = \\ = 98181250 - 98259180 = -77930 \text{ грн}.$$

Тобто, за рахунок структурних змін обсяг виробництва зменшився на 77,930 тис. грн;

в) вплив на обсяг виробництва  $\Delta V_{\text{ц}}$  (у вартісному вимірі) ціни одиниці продукції розраховується за формулою:

$$\Delta V_{\text{ц}} = \sum_1^n N_i^{\phi} \cdot \text{Ц}_i^{\phi} - \sum_1^n N_i^{\phi} \cdot \text{Ц}_i^{\phi}, \quad (\text{К.7})$$

де  $\text{Ц}_i^{\phi}$  – ціна одиниці продукції в звітному періоді, грн.

Для нашого випадку:

$$\Delta V_{\text{ц}} = \sum_1^n N_i^{\phi} \cdot \text{Ц}_i^{\phi} - \sum_1^n N_i^{\phi} \cdot \text{Ц}_i^{\phi} = 101101665 - 98181250 = + 2920415 \text{ грн.}$$

Тобто, за рахунок змін цін на продукцію обсяг виробництва збільшився на 2920,415 тис. грн.

Перевірка: зміна обсягу виробництва дорівнює:

$$\Delta Q = - 36963 - 77,930 + 2920,415 = - 34120,52 \text{ тис. грн.}$$

Ці розрахунки збігаються з тими, що були зроблені раніше.

7-й крок: розраховують відносний вплив окремих факторів на обсяг виробництва:

а) так, відносний вплив на обсяг виробництва  $\Delta V_{\text{к}(\%)}$  (у відсотках) кількості виготовленої продукції розраховується за формулою:

$$\Delta V_{\text{к}(\%)} = \frac{\Delta V_{\text{к}}}{Q_{\text{заг}}^{\phi}} \cdot 100\% = \frac{- 36963}{135222} \cdot 100\% = -27,3\%; \quad (\text{К.8})$$

б) відносний вплив на обсяг виробництва  $\Delta V_{\text{стр}(\%)}$  (у відсотках) структури виготовленої продукції розраховується за формулою:

$$\Delta V_{\text{стр}(\%)} = \frac{\Delta V_{\text{стр}}}{Q_{\text{заг}}^{\phi}} \cdot 100\% = \frac{- 77,930}{135222} \cdot 100\% = -0,57\%; \quad (\text{К.9})$$

в) відносний вплив на обсяг виробництва  $\Delta V_{\text{ц}(\%)}$  (у відсотках) ціни одиниці продукції розраховується за формулою:

$$\Delta V_{\text{ц}(\%)} = \frac{\Delta V_{\text{ц}}}{Q_{\text{заг}}^{\phi}} \cdot 100\% = \frac{2920,415}{135222} \cdot 100\% = +2,16\%. \quad (\text{К.10})$$

Перевірка: відносна зміна обсягу виробництва  $\Delta q$  складе:

$$\Delta q = -27,3\% - 0,57\% + 2,16\% = - 25,7\%.$$

Далі робиться такий висновок:

а) на зменшення обсягів виробництва продукції вплинули такі фактори:

- зменшення кількості виготовленої продукції – вплив 27,3%,
- зміна структури виробництва – вплив 0,57%:

б) на зростання обсягів виробництва вплинуло:

- підвищення цін на продукцію – вплив 2,16%.

**Додаток Л**  
**Приклади подання організаційних структур управління**

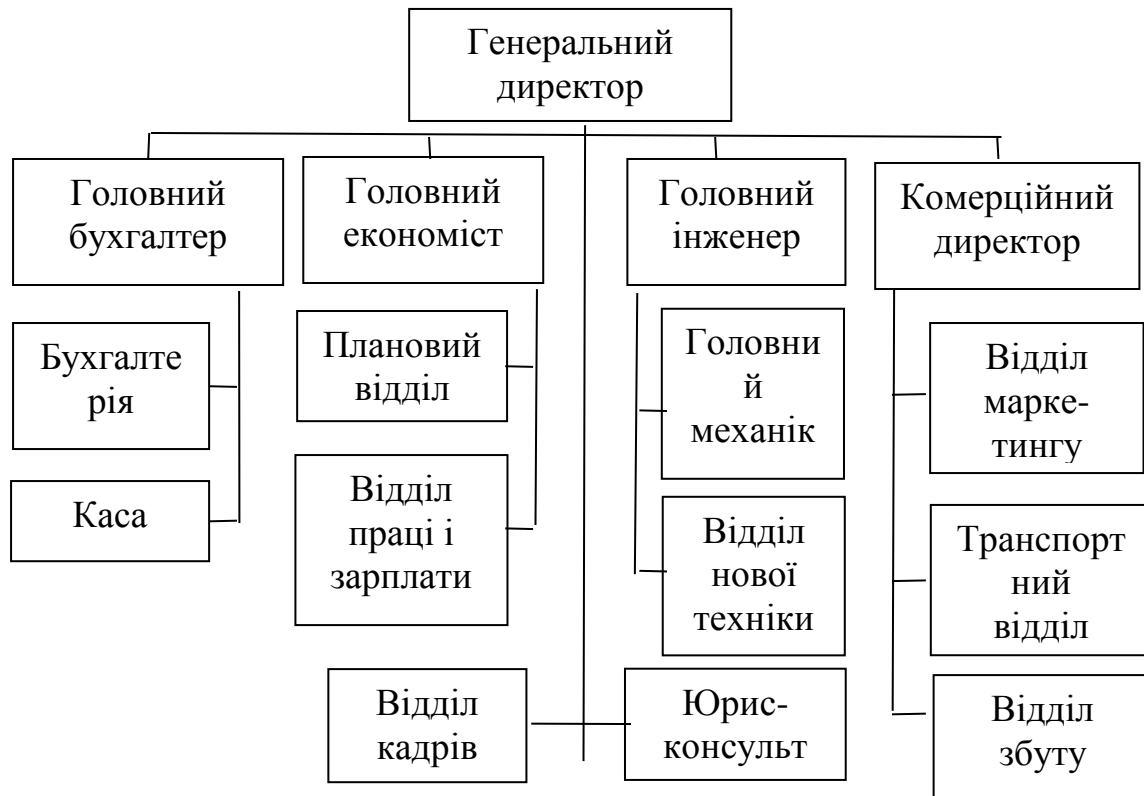


Рисунок Л.1 – Організаційна структура управління виробничо-комерційною фірмою



Рисунок Л.2 – Організаційної структура управління виробничою функцією на ВАТ «Асфальтобетонний завод»

## Додаток М

### Можливі стратегічні альтернативи реалізації базових стратегій підприємства

*Стратегічні альтернативи* – це окремі самостійні стратегії, які мають свій зміст і спрямованість. Проаналізувавши ці стратегії, потрібно вибрати найкращі стратегії, які і будуть реалізовуватись.

1. Так, для *базової стратегії виживання* можуть бути використані такі стратегічні альтернативи: перегляд товарної політики, зміна ціноутворення, вибір нових каналів збуту; жорстка економія всіх витрат; залучення нових кредитів, продаж чи закриття збиткових виробництв; перегляд методів управління, проведення кадрових змін тощо.

2. Для *базової стратегії стабілізації* можуть бути запропоновані такі стратегічні альтернативи: економії; ревізії витрат; консолідації; відновлення рівня доходу; стабілізації; реструктуризації та інше.

Стратегія *економії* передбачає ощадливе використання всіх видів ресурсів.

Стратегія *ревізії витрат* передбачає скорочення чисельності персоналу, зменшення накладних витрат.

Стратегія *консолідації* передбачає мінімізацію адміністративних витрат, оптимізацію витрат на науково-технічні дослідження.

Стратегія *відновлення доходу* передбачає збільшення обсягів виробництва, зменшення матеріаломісткості продукції тощо, щоб за рахунок зменшення питомих витрат відновити рівень дохідності підприємства.

Стратегія *стабілізації* полягає в переході на випуск нових видів продукції.

Стратегія *реструктуризації* передбачає адаптацію підприємства до ринкових умов, технічне переозброєння виробництва тощо.

3. Для *базової стратегії зростання* можуть бути запропоновані такі стратегічні альтернативи: експансії ринку; диверсифікації власного виробництва; інтеграції; глобалізації.

Стратегія *експансії ринку* полягає у створенні або захопленні нового сегмента ринку за рахунок активізації реклами, збуту, персонального продажу товарів, стимулювання покупців, підвищення якості продукції в порівнянні з продукцією конкурентів, залучення посередників, відкриття представництв тощо.



*Стратегія диверсифікації* власного виробництва передбачає проникнення підприємства в ті галузі, які раніше прямо не стосувались його основної діяльності.

*Стратегія інтеграції (міжфірмове співробітництво і кооперація)* – це об'єднання зусиль різних підприємств з метою модернізації продукції, що випускається, освоєння нових видів продукції і отримання переваг в конкурентній боротьбі з іншими суб'єктами підприємництва.

*Стратегія глобалізації* характеризується виходом підприємства на ринки інших регіонів і держав. При реалізації стратегії глобалізації потрібно звертати увагу на можливість зміни курсів валют, вартості робочої сили, цін тощо, що має місце на регіональних та світовому ринках; враховувати рівень якості продукції, розвиток комунікацій і т. ін.

**Додаток Н**  
Приклад подання рекомендацій  
у схематичній формі



Рисунок Н.1 – Запропоновані методи нематеріальної мотивації персоналу підприємства ТОВ «Прогрес-Наука»

## Додаток П

### Приклад макетування організаційної структури управління підприємством

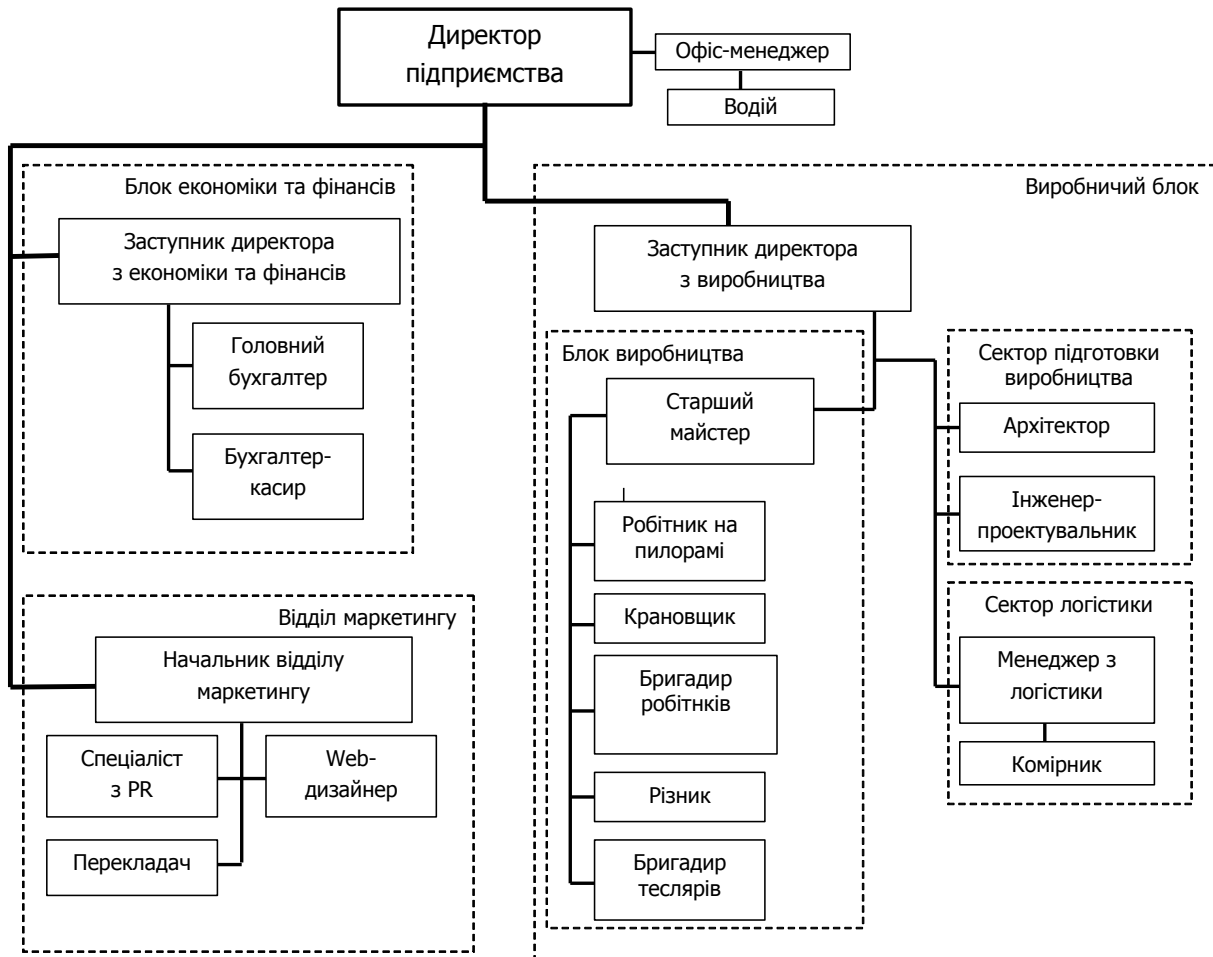


Рисунок П.1 – Приклад змакетованої організаційної структури управління для підприємства, яке займається виробництвом дерев'яних дачних будинків

## Додаток Р

### Методика розрахунку витрат на впровадження запропонованих рекомендацій

У спрощеному вигляді розрахунок витрат на впровадження запропонованих рекомендацій можна зробити за такими статтями та формулами.

1. Основна заробітна плата фахівців  $Z_o$ , які займаються реалізацією даної рекомендації:

$$Z_o = \frac{M}{T_p} \cdot t \text{ грн}, \quad (P.1)$$

де  $M$  – місячний посадовий оклад конкретного фахівця, грн.

У 2016 році величини окладів (разом з встановленими доплатами і надбавками) рекомендується брати в межах (2000...8000) грн за місяць;

$T_p$  – число робочих днів в місяці; приблизно  $T_p = (21...23)$  дні;

$t$  – число робочих днів роботи фахівця.

Зроблені розрахунки бажано звести до таблиці:

Найменування посади виконавця	Місячний посадовий оклад, грн	Оплата за робочий день, грн	Число днів роботи	Витрати на оплату праці, грн	Примітка
1.					
2.					
3.					
.....					
Всього				$Z_o$	

2. Додаткова заробітна плата  $Z_d$  всіх фахівців розраховується як (10...12)% від суми основної заробітної плати, тобто:

$$Z_d = (0,1...0,12) \cdot Z_o. \quad (P.2)$$

3. Нарахування на заробітну плату  $H_{зп}$  фахівців, розраховуються за формулою:

$$H_{зп} = (Z_o + Z_d) \cdot \frac{\beta}{100}, \quad (P.3)$$

де  $\beta$  – ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, %. В 2016 році величина  $\beta$  становить 22%.

4. Витрати на матеріали  $M$ , які потрібні для реалізації зроблених рекомендацій, розраховуються з кожного виду матеріалів за формулою:

$$M = \sum_1^n H_i \cdot C_i \cdot K_i \text{ грн,} \quad (P.4)$$

де  $H_i$  – витрати матеріалу  $i$ -го найменування, кг;

$C_i$  – вартість матеріалу  $i$ -го найменування, грн/кг;

$K_i$  – коефіцієнт транспортних витрат,  $K_i = (1, 1 \dots 1, 15)$ .

Зроблені розрахунки бажано звести до таблиці:

Найменування матеріалу, марка, тип, сорт	Ціна за 1 кг, грн	Витрачено, кг	Вартість витраченого матеріалу, грн	Примітка
1.....				
2.....				
3.....				
4.....				
Разом			M	

5. Витрати на обладнання та комплектуючі  $K$ , які потрібні для реалізації зроблених рекомендацій, розраховуються за формулою:

$$K = \sum_1^n H_i \cdot C_i \cdot K_i \text{ грн,} \quad (P.5)$$

де  $H_i$  – кількість обладнання та комплектуючих  $i$ -го виду, шт.;

$C_i$  – ціна обладнання та комплектуючих  $i$ -го виду, грн;

$K_i$  – коефіцієнт транспортних витрат,  $K_i = (1, 1 \dots 1, 15)$ ;

$n$  – кількість видів обладнання та комплектуючих.

Зроблені розрахунки бажано звести до таблиці:

Найменування обладнання та комплектуючих	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн	Примітка
1.....				
2.....				
3.....				
Всього			K	

6. Інші витрати  $V_{ін}$  охоплюють: витрати на управління організацією, витрати на опалення, освітлення, водопостачання, охорону праці тощо. Інші витрати  $I_v$  можна прийняти як  $(100 \dots 300)\%$  від суми основної заробітної плати фахівців, які будуть впроваджувати зроблені рекомендації, тобто:

$$V_{ін} = (1..3) \times Z_o. \quad (P.6)$$

7. Сума всіх попередніх статей витрат дає витрати на впровадження зроблених рекомендацій –  $V$ .

**Додаток С**  
Розрахунок економічної ефективності впроваджених  
рекомендацій (пропозицій)

1. Для випадку, коли економічний ефект від впровадження зроблених рекомендацій буде виявлятися протягом одного року, розраховують такі показники:

- норму дохідності витрат – Д;
- період окупності витрат – ПО;

Норму дохідності Д витрат на впровадження рекомендації розраховують за формулою:

$$D = \frac{E_{\phi}}{B}, \quad (C.1)$$

де

$E_{\phi}$  – економічний ефект від впровадження рекомендації, розрахований в пп. 5.2.4, грн;

$B$  – витрати на впровадження рекомендації (додаток Р), грн.

Впровадження рекомендації вважається економічно доцільним, якщо показник  $D \geq (0,2...0,33)$ .

Якщо пропонується впровадження декількох рекомендацій, то кращою буде та рекомендація, де показник Д буде більшим.

Період окупності ПО витрат на впровадження рекомендації розраховують за формулою:

$$PO = \frac{B}{E_{\phi}}. \quad (C.2)$$

Впровадження рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник ПО  $\leq (3...5)$  років.

2. Для випадку, коли економічний ефект від впровадження рекомендацій буде виявлятися протягом декількох років, спочатку розраховують загальну величину *теперішньої вартості* всіх економічних ефектів  $E_{\phi(\text{заг})}$ , які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій.

Для цього користуються формулою:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (C.3)$$

де

$E_{\phi i}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

$\alpha$  – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

$t$  – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендацій –  $D$ ;

- період окупності витрат –  $ПО$ .

*Норма дохідності*  $D$  витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (\text{C.4})$$

де  $E_{\phi(\text{заг})}$  – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$B$  – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн (див. додаток Р);

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $D \geq (0,2...0,33)$ .

*Період окупності*  $ПО$  витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{B}{E_{\phi(\text{заг})}}. \quad (\text{C.5})$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $ПО \leq (3...5)$  років.

## Додаток Г

### Приклад моделювання чистого прибутку підприємства

Припустимо, що в результаті реалізації запропонованих рекомендацій були спрогнозовані такі результати діяльності підприємства:

- прогнозований обсяг реалізації продукції  $N$  за рік – 1 млн шт.;
- ціна реалізації одиниці продукції  $\Pi$  (без врахування ПДВ) – 100 грн;
- прямі витрати на виробництво одиниці продукції  $ПР_1$  – 50 грн;
- непрямі витрати на виробництво одиниці продукції  $НВ_1$  – 30 грн;
- ставка податку на прибуток  $\lambda = 25\%$ .

Для реалізації пропозицій підприємством був взятий кредит 20 млн грн під номінальну річну ставку 20%.

Потрібно змоделювати чутливість чистого прибутку підприємства залежно від таких факторів:

- обсягу реалізації продукції;
- ціни реалізації одиниці продукції;
- прямих витрат на виробництво одиниці продукції;
- непрямих витрат на виробництво всієї продукції.

Межі зміни показників виберемо в діапазоні  $\pm 30\%$ .

### Розв'язування

1-й крок: розрахуємо основні показники діяльності підприємства.

Загальний обсяг реалізації продукції складе:

$$ЗОП = \Pi \cdot N = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн грн.}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на одиницю продукції складе:

$$(ПР_1 + НВ_1) = 50 + 30 = 80 \text{ грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції складе:

$(ПР_1 + НВ_1) \cdot N = 50 \cdot 1000000 + 30 \cdot 1000000 = 50 + 30 = 80$  млн грн, з них прямі витрати складають 50 млн грн, а непрямі – 30 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 100 - 80 = 20 \text{ млн грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 20 - 4 = 16 \text{ млн грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100} = 16 \cdot 0,25 = 4 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:



$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 16 - 4 = 12 \text{ млн грн.}$$

2-й крок: визначимо чутливість чистого прибутку залежно від зміни обсягу реалізації продукції. Проведемо розрахунки величини чистого прибутку тільки для крайніх значень обсягу реалізації.

Для нижнього значення обсягу реалізації  $N_n = 0,7 \cdot 1000000 = 700$  тис. штук отримаємо загальний обсяг реалізації продукції, який складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц}_n \cdot N = 100 \cdot 700000 = 70 \text{ млн грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції складе:

$\text{ПР} + \text{НВ} = 50 \cdot 700000 + 30000000 = 35 + 30 = 65$  млн грн., з них прямі витрати складають 35 млн грн., а непрямі – 30 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 70 - 65 = 5 \text{ млн грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$\text{СП} = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = 5 - 4 = 1 \text{ млн грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100} = 1 \cdot 0,25 = 0,25 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток підприємства для нижнього значення обсягу реалізації продукції складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 1 - 0,25 = 0,75 \text{ млн грн.}$$

Для верхнього значення обсягу реалізації  $N_v = 1,3 \cdot 1000000 = 1300$  тисяч штук, отримаємо загальний обсяг реалізації продукції:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц}_v \cdot N = 100 \cdot 1300000 = 130 \text{ млн грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації товарів складе:

$\text{ПР} + \text{НВ} = 50 \cdot 1300000 + 30000000 = 65 + 30 = 95$  млн грн, з них прямі витрати складають 65 млн грн, а непрямі – 30 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 130 - 95 = 35 \text{ млн грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$\text{СП} = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = 35 - 4 = 31 \text{ млн грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100} = 31 \cdot 0,25 = 7,75 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток підприємства для верхнього значення обсягу реалізації продукції складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 31 - 7,75 = 23,25 \text{ млн грн.}$$

Таким чином можна зробити висновок, що при зміні обсягу реалізації продукції в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від 0,75 млн грн до 23,25 млн грн (при базовому рівні 12 млн грн).

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу реалізації продукції показано на рис. Т.1.

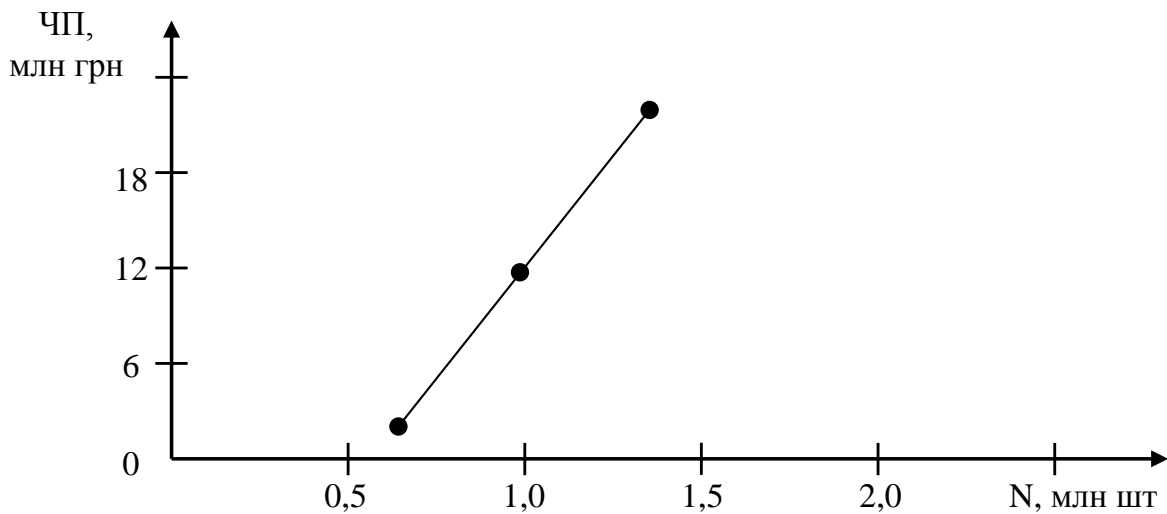


Рисунок Т.1 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу реалізації продукції

3-й крок: визначимо чутливість чистого прибутку підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції. Спочатку проведемо розрахунки величини чистого прибутку підприємства тільки для крайніх значень ціни реалізації одиниці продукції.

Для нижнього значення ціни реалізації одиниці продукції  $\text{Ц}_н = 70$  грн загальний обсяг реалізації продукції складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц}_н \cdot N = 70 \cdot 1000000 = 70 \text{ млн грн.}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$\text{ПО} = 70 - (50 + 30) = -5$  млн грн, тобто підприємство при такій ціні буде отримувати збитки.

Сплата процентів за кредит складе:

$$\text{СП} = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн грн.}$$

Збиток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = -5 - 4 = -9 \text{ млн грн.}$$

Оскільки прибутку немає, то підприємство не буде сплачувати податок на прибуток.

Чистий збиток підприємства для нижнього значення ціни реалізації одиниці продукції складе 9 млн грн.

Для верхнього значення ціни реалізації одиниці продукції  $C_v = 130$  грн загальний обсяг реалізації продукції складе:

$$ЗОП = C_v \cdot N = 130 \cdot 1000000 = 130 \text{ млн грн.}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 130 - (50 + 30) = 50 \text{ млн грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 50 - 4 = 46 \text{ млн грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100} = 46 \cdot 0,25 = 11,5 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток підприємства для верхнього значення ціни реалізації одиниці продукції складе:

$$ЧП = ПДСП - ПП = 46 - 11,5 = 34,5 \text{ млн грн.}$$

Таким чином можна зробити висновок, що при зміні ціни реалізації одиниці продукції в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від збитків в 9 млн грн до прибутку в 34,5 млн грн (при базовому рівні 12 млн грн).

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції показано на рис. Т.2.

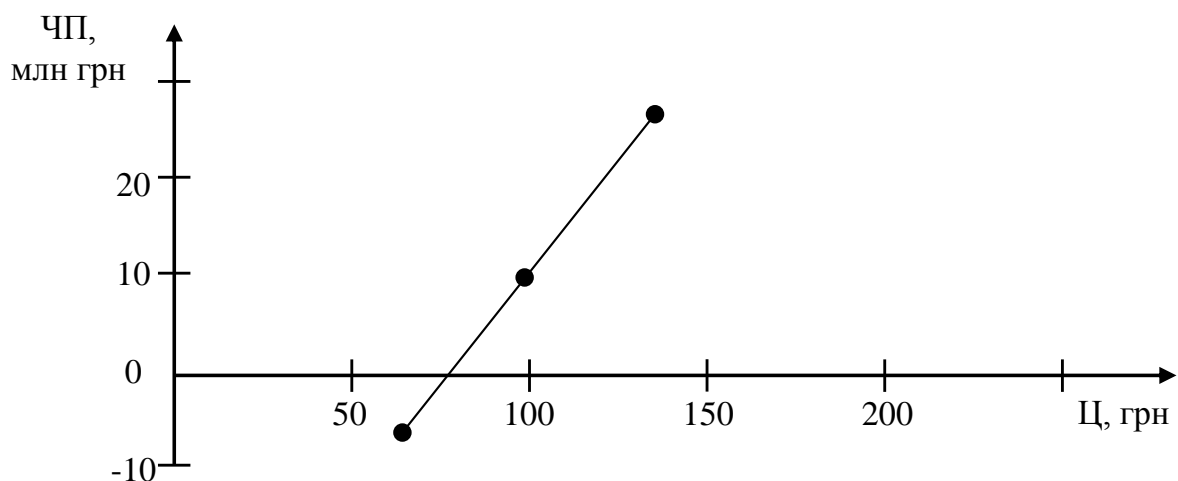


Рисунок Т.2 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції

4-й крок: визначимо чутливість чистого прибутку залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції. Проведемо розрахунки величини чистого прибутку тільки для крайніх значень прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат  $ПР_1=35$  грн загальний обсяг реалізації продукції складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції складе:

$ПР+НВ=35 \cdot 1000000 + 30000000 = 35 + 30 = 65$  млн грн., з них прямі витрати складають 35 млн грн, а непрямі – 30 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 100 - 65 = 35 \text{ млн грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 35 - 4 = 31 \text{ млн грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100} = 31 \cdot 0,25 = 7,75 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток підприємства для нижнього значення рівня прямих витрат складе:

$$ЧП = ПДСП - ПП = 31 - 7,75 = 23,25 \text{ млн грн.}$$

Для верхнього значення прямих витрат  $ПР_1=65$  грн загальний обсяг реалізації продукції складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції складе:

$ПР+НВ=65 \cdot 1000000 + 30000000 = 65 + 30 = 95$  млн грн., з них прямі витрати складають 65 млн грн., а непрямі – 30 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 100 - 95 = 5 \text{ млн грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$СП = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$ПДСП = ПО - СП = 5 - 4 = 1 \text{ млн грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100} = 1 \cdot 0,25 = 0,25 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток підприємства для верхнього значення рівня прямих витрат складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 1 - 0,25 = 0,75 \text{ млн грн.}$$

Таким чином можна зробити висновок, що при зміні прямих витрат на виробництво одиниці продукції в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від 23,25 до 0,75 млн грн (при базовому рівні 12 млн грн).

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни прямих витрат на одиницю продукції показано на рис. Т.3.

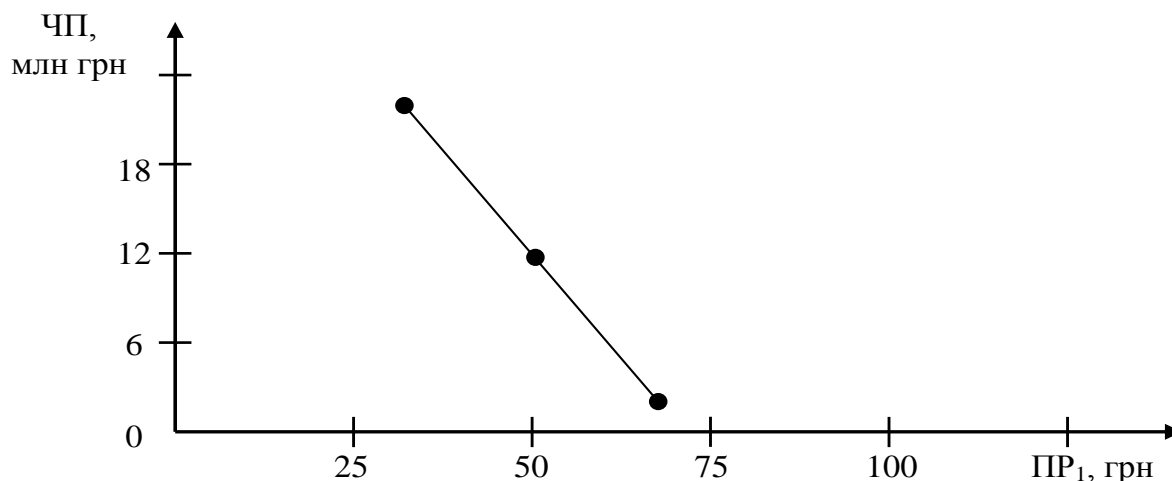


Рисунок Т.3 – Моделювання чутливості прибутку підприємства залежно від зміни величини прямих витрат на одиницю продукції

*5-й крок:* визначимо чутливість чистого прибутку залежно від зміни непрямих витрат на виробництво продукції.

Проведемо розрахунки величини чистого прибутку тільки для край-ніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення непрямих витрат  $\text{НВ}_n = 0,7 \times 30 = 21$  млн грн загальний обсяг реалізації продукції складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції складе:

$\text{ПР} + \text{НВ}_n = 50 \cdot 1000000 + 21000000 = 50 + 21 = 71$  млн грн, з них прямі витрати складають 50 млн грн, а непрямі 21 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 100 - 71 = 29 \text{ млн грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$\text{СП} = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = 29 - 4 = 25 \text{ млн грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100} = 25 \cdot 0,25 = 6,25 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток підприємства для нижнього значення непрямих витрат складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 25 - 6,25 = 18,75 \text{ млн грн.}$$

Для верхнього значення непрямих витрат  $\text{НВ}_в = 1,3 \times 30 = 39$  млн грн загальний обсяг реалізації продукції складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 100 \cdot 1000000 = 100 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції складе:

$$\text{ПР} + \text{НВ}_в = 50 \cdot 1000000 + 39000000 = 50 + 39 = 89 \text{ млн грн, з них прями} \\ \text{витрати складають 50 млн грн, а непрямі} - 39 \text{ млн грн.}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 100 - 89 = 11 \text{ млн грн.}$$

Сплата процентів за кредит складе:

$$\text{СП} = \frac{20 \cdot 20}{100} = 4 \text{ млн грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = 11 - 4 = 7 \text{ млн грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \frac{\lambda}{100} = 7 \cdot 0,25 = 1,75 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток підприємства для верхнього значення непрямих витрат складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 7 - 1,75 = 5,25 \text{ млн грн.}$$

Таким чином можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від 18,75 млн грн до 5,25 млн грн (при базовому рівні прибутку в 12 млн грн).

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни непрямих витрат показано на рис. Т.4.

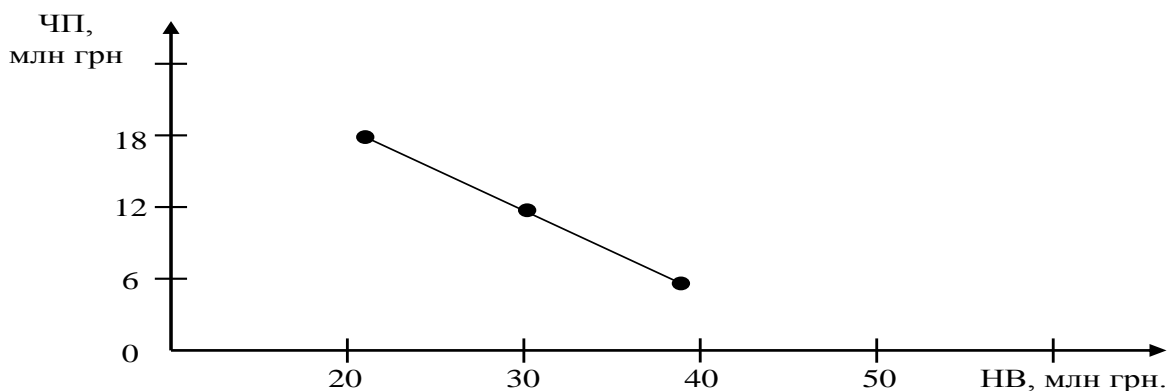


Рисунок Т.4 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни непрямих витрат

**Додаток У**  
Форма протоколу попереднього захисту магістерської  
кваліфікаційної роботи

**П Р О Т О К О Л**  
попереднього захисту магістерської кваліфікаційної роботи

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

Студента \_\_\_\_\_

Група \_\_\_\_\_

Тема магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

На попередній захист подані матеріали:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Зауваження наукового керівника \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Висновок наукового керівника \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Зауваження членів комісії \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Висновок комісії з попереднього захисту \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Члени комісії:

1. Науковий керівник

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Підписи

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Додаток Ф**  
Форма відгуку на виконання студентом магістерської  
кваліфікаційної роботи

<b>ВІДГУК</b> на виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентом групи _____ _____, Прізвище, ім'я, по батькові який виконав магістерську кваліфікаційну роботу на тему: «_____», за спеціальністю 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»	
<i>Актуальність теми</i> _____	
<i>Рівень знань, умінь та навичок, які виявив студент під час виконання магістерської кваліфікаційної роботи</i> _____	
<i>Ступінь самостійності та дотримання графіка написання роботи</i> _____	
<i>Повнота розкриття теми, завершеність роботи</i> _____	
<i>Обґрунтованість висновків, пропозицій і рекомендацій, використання варіантного підходу до аналізу і розробки рекомендацій</i> _____	
<i>Якість оформлення роботи</i> _____	
<i>Зауваження</i> _____	
<i>Загальний висновок про допуск до захисту</i> _____	
<i>Рекомендована оцінка</i> _____	
<b>Науковий керівник</b> повна назва посади та місця роботи, науковий ступінь та вчене звання	<b>Підпис</b> Прізвище, ініціали

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.



**Додаток X**  
Форма рецензії на виконану магістерську роботу

<b>РЕЦЕНЗІЯ</b>		
на виконану студентом групи _____		
_____, Прізвище, ім'я, по батькові		
магістерську кваліфікаційну роботу на тему:		
«_____»		
за спеціальністю 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»		
<i>Актуальність теми</i> _____		
<i>Відповідність змісту назви теми, повнота виконання завдань роботи</i> _____		
<i>Повнота використання наукової літератури</i> _____		
<i>Глибина проведеного аналізу, використання варіантного підходу до обґрунтування</i> _____		
<i>зроблених</i> _____		
<i>рекомендацій</i> _____		
<i>Повнота розкриття теми, завершеність роботи</i> _____		
<i>Обґрунтованість висновків, пропозицій і рекомендацій</i> _____		
<i>Якість оформлення роботи</i> _____		
<i>Зауваження</i> _____		
<i>Загальний висновок про допуск до захисту</i> _____		
<i>Рекомендована оцінка</i> _____		
<b>Рецензент</b> повна назва посади та місця роботи, науковий ступінь та вчене звання	<b>Підпис</b>  Прізвище, ініціали	
«__» _____ 201__ р.		

**Додаток Ц**  
Склад та зміст супровідних документів

**Подання**

Голові державної екзаменаційної комісії  
щодо захисту магістерської кваліфікаційної роботи

Направляється студент \_\_\_\_\_ до захисту магістерської кваліфікаційної роботи за спеціальністю 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» на тему \_\_\_\_\_ :

Магістерська робота, відгук і рецензія додаються.

Декан факультету менеджменту \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)  
підпис

**Довідка про успішність**

Студент \_\_\_\_\_ за період навчання на факультеті менеджменту ВНТУ з 201\_\_ по 201\_\_ рік повністю виконав навчальний план за спеціальністю з таким розподілом оцінок за:

національною шкалою: відмінно \_\_%, добре \_\_%, задовільно \_\_%;  
шкалою ECTS: А \_\_%, В \_\_%, С \_\_%, D \_\_%, E \_\_%.

Методист факультету \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)  
підпис

**Висновок кафедри**

Магістерська кваліфікаційна робота розглянута. Студент \_\_\_\_\_ допускається до захисту даної роботи в Державній екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри ЕПВМ \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)  
(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

**Висновок наукового керівника на магістерську кваліфікаційну роботу**

Студент \_\_\_\_\_ виконав роботу на належному (неналежному) науковому рівні

Магістерська робота за змістом та оформленням відповідає (не відповідає) вимогам і рекомендується (не рекомендується) до захисту в ДЕК.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)  
(підпис)

«  »            201   p.

Навчальне видання

## Методичні вказівки

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи  
студентами спеціальності  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціалізацій «Підприємництво» і «Виробнича діяльність»

Редактор В. Дружиніна  
Коректор З. Поліщук

Укладачі: Козловський Володимир Олександрович  
Лесько Олександр Йосипович

Оригінал-макет підготовлено В. О. Козловським

Підписано до друку 01.12.2016 р.  
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 4,6.  
Наклад 40 пр. Зам. № 2016-177.

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

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті  
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.  
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Тел. (0432) 59-85-32,  
publish.vntu.edu.ua; email: kivc.vntu@gmail.com.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.