

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА
БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

Методичні рекомендації

**до виконання випускної кваліфікаційної роботи магістра
студентами освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Львів - 2020

Методичні рекомендації до виконання випускної кваліфікаційної роботи магістра студентами освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» / Укладачі: Коробка С.В., Вовк М.В., Смолинець І.Б., Колодійчук В.А. – Львів: ЛНУВМБ імені С.З.Гжицького. Львів: 2020. – 40с.

Рецензент:

завідувач кафедри менеджменту імені професора Є. Храпливого,
к.е.н., доцент **Войнич Л.Й.**

Відповідальний за випуск:

завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор **Шульський М.Г.**

Рекомендовано до друку на засіданні навчально-методичної комісії спеціальності 073 «Менеджмент» (*протокол від « 21 » серпня 2020 року № 1*) та методичною радою факультету економіки та менеджменту (*протокол від « 25 » серпня 2020 року № 3*).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1.ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ.....	5
2. ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	9
2.1. Структурні елементи кваліфікаційної роботи відображаються у такій послідовності:	10
2.2. Рекомендації щодо змістового наповнення структурних елементів.	10
3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ІЛЮСТРАЦІЙ, ТАБЛИЦЬ, ФОРМУЛ, ДОДАТКІВ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	14
4. ВИМОГИ ДО ІЛЮСТРАТИВНИХ МАТЕРІАЛІВ І ПРЕЗЕНТАЦІЇ ПІД ЧАС ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	18
5. ОРІЄНТОВАНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ	19
6. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ	23
7. ЗАХІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ	24
8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	26
ДОДАТКИ.....	29

ВСТУП

Згідно чинного Закону України “Про вищу освіту” магістерський рівень вищої освіти передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (чи спеціалізацією), загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності ([URL:https://lvet.edu.ua/index.php/navchalna-robota/normatyvni-dokumenty.html](https://lvet.edu.ua/index.php/navchalna-robota/normatyvni-dokumenty.html)).

Написання кваліфікаційної роботи за ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» відбувається під керівництвом професорів/доцентів кафедри менеджменту, завдяки чому студенти опановують методи та набувають вміння проведення наукового дослідження.

Успішне та самостійне здійснення наукового дослідження з написання кваліфікаційної роботи залежить від багатьох чинників, зокрема чіткої уяви про основні вимоги, що ставляться до такого виду робіт, а саме їх наукового рівня, змісту, структури, форми викладу матеріалу, а також їх оформлення.

Кваліфікаційною роботою студент завершує свою навчальну та наукову підготовку в університеті. Вона повинна засвідчити професійну зрілість випускника, виявити його загальнонаукову, загальноекономічну та спеціальну підготовку, вміння застосовувати здобуті в університеті знання для розв’язання конкретних наукових та практичних завдань.

Студент кваліфікаційною роботою визначає, як він опанував сучасні методи наукового дослідження, опрацьовувати наявні літературні джерела, як вміє коректно використовувати статистичні та математичні методи для аналізу економічних проблем, як навчився робити власні узагальнення та висновки. Оцінюючи кваліфікаційну роботу, комісія враховує не лише якість самого наукового дослідження, його наукову новизну, вміння захистити сформульовані положення та висновки, а і його оформлення.

Невідповідність в оформленні магістерської роботи державним стандартам і встановленим вимогам може суттєво вплинути на остаточну оцінку роботи, а через значні відхилення робота може бути взагалі недопущена до захисту. Тому оформленню роботи повинна бути приділена особлива увага.

Аналіз труднощів, з якими стикаються магістранти та наукові керівники на кожному з етапів виконання магістерських робіт, спонукали до узагальнення досвіду наукового керівництва й написання запропонованого навчального посібника.

Методичні рекомендації покликані допомогти магістру в оформленні кваліфікаційної роботи. В їх основі є державні стандарти і нормативні матеріали, які стосуються оформлення такого виду робіт, а також подано правила оформлення бібліографічного опису друкованих видань.

1.ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Кваліфікаційна робота – індивідуальне завдання практико-орієнтованого та науково-дослідницького характеру, яке студент виконує на завершальному етапі фахової підготовки. Вона є однією із форм оцінювання практичних навичок розв'язання актуальних завдань соціальної сфери, отриманих студентом протягом навчання, та містить елементи новизни в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота повинна відповідати таким вимогам:

- висвітлювати проблему, що розроблена недостатньо, або певний аспект відомої проблеми;
- виконуватися на актуальну тему;
- мати чітку побудову й логічну послідовність викладу матеріалу;
- ґрунтуватися на використанні адекватних меті дослідження методів, математичних методів тощо;
- містити переконливу аргументацію за допомогою графічного матеріалу, табличних засобів узагальнення даних;
- приводити до обґрунтованих рекомендацій і доказових висновків.

В процесі написання роботи здобувачі мають:

- вивчати законодавчі й нормативні акти, літературу вітчизняних і закордонних авторів для теоретичного обґрунтування сутності досліджуваного явища, його форм, напрямів, чинників та ін.;
- збирати, узагальнювати й аналізувати фактичні дані щодо об'єкта дослідження для виявлення тенденцій і закономірностей розвитку досліджуваного явища або процесу;
- обґрунтовувати конкретні пропозиції з удосконалення досліджуваного процесу або явища з використанням необхідної методологічної бази.

Важливим етапом виконання кваліфікаційної роботи є вибір теми дослідження. Тема роботи обирається з визначено на кафедрі переліку тем, запропонованих випускною кафедрою або обрана магістрантом самостійно (за умови обґрунтування її актуальності й доцільності або заявки навчального закладу, установи, відомства).

Під час розробки тематики кваліфікаційних робіт викладачі кафедри менеджменту враховують ступінь вирішення запропонованих для дослідження проблем; можливість одержання необхідних даних для виконання магістерських робіт; інтерес і потреби навчального закладу, установи, відомств на матеріалах яких виконуються роботи; здібності студентів, рівень їхньої теоретичної і практичної підготовки.

Тематика кваліфікаційних робіт щорічно розробляється кафедрою менеджменту, а наукові керівники затверджуються Наказом ректора ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького.

Тема кваліфікаційного дослідження повинна бути актуальною, становити певний практичний інтерес та відповідати сучасному стану й перспективам розвитку науки, а також паспорту спеціальності, в межах якої воно виконується. Формулювання теми має бути коротким, лаконічним і відповідати сутності обраної для дослідження проблеми. У назві небажано використовувати ускладнену термінологію і уникати назв, що починаються зі слів: «Дослідження питання...»,

«Дослідження деяких шляхів...», «Деякі питання...», «Матеріали до вивчення...», «До питання...», що недостатньо відбивають сутність досліджуваної проблеми.

Коли тему обрано та узгоджено з науковим керівником, магістрант подає заяву із проханням дозволити виконання кваліфікаційної роботи за обраною темою та разом із науковим керівником складає завдання на виконання дослідження (*Додаток А*).

Надалі завідувач кафедри менеджменту розпорядженням по ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького проводить закріплення за студентами обраної теми магістерської роботи та її наукового керівника. Для студентів денної форми навчання тематика кваліфікаційних робіт повинна бути сформована до початку виробничої практики. Керівниками робіт призначають осіб із числа професорсько-викладацького складу університету.

Керівник кваліфікаційної роботи зобов'язаний:

- разом із магістрантом скласти завдання на кваліфікаційну роботу не пізніше чотирьох місяців до закінчення університету;
- надати магістрантам допомогу щодо розробки календарного плану-графіка на виконання кваліфікаційної роботи;
- рекомендувати магістрантам необхідну основну літературу, довідково-нормативні й інші джерела за темою дослідження;
- провести консультації відповідно до плану-графіку;
- проконтролювати хід виконання роботи й нести відповідальність за її своєчасне і якісне виконання до моменту захисту;
- перевірити текст роботи під час написання окремих розділів, зробити зауваження й вказати на недоліки для своєчасного їх усунення;
- скласти відгук про кваліфікаційну роботу, в якому надати мотивований висновок щодо її допуску до захисту.

Якщо виникає необхідність, за пропозицією наукового керівника кваліфікаційної роботи завідувач кафедри має право запрошувати консультантів щодо виконання окремих розділів дослідження за рахунок ліміту часу, відведеного на керівництво кваліфікаційною роботою. Консультант дає рекомендації студенту, перевіряє відповідну частину виконаної їм роботи й підтверджує її візуванням.

Рішеннями кафедри менеджменту затверджують й доводять до студентів календарний план-графік виконання кваліфікаційних робіт із вказівкою послідовності виконання окремих етапів.

Подальша робота над кваліфікаційним дослідженням пов'язана із добором літературних джерел, що висвітлюють певні аспекти обраної проблеми. Перелік таких джерел може бути запропонований науковим керівником або складений і доповнений магістрантом самостійно. Такими джерелами можуть виступати: довідкова література (словники, довідники, енциклопедії), матеріали науково-практичних конференцій, статті у фахових виданнях України, дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата або доктора наук зі спеціальності, в межах якої виконується магістерське дослідження, автореферати до них, монографії, навчальні посібники, а також різні електронні джерела.

Аналіз літературних джерел дозволить скласти план-проспект кваліфікаційного дослідження, в якому висвітлено його науковий апарат (актуальність, мета і завдання дослідження, його об'єкт, предмет, гіпотеза, методи, база, прогнозовані

науково-практична значущість і апробація результатів дослідження, публікації магістранта, структура роботи тощо) та орієнтовний зміст. План-проспект має бути узгоджений з науковим керівником, що дозволить перейти до безпосереднього написання кваліфікаційної роботи та її подальшого оформлення згідно з викладеними нижче вимогами.

При написанні роботи магістри обов'язково повинні посилатися на авторів і джерела, з яких запозиченні певні положення або окремі результати. В кваліфікаційній роботі необхідно стисло, логічно й аргументовано викласти зміст і результати проведеного дослідження, уникаючи бездоказових тверджень. Поточний контроль над ходом виконання графіка кваліфікаційного дослідження здійснює науковий керівник.

Наукові здобутки магістра мають бути відображені в його публікаціях та апробовані участю в наукових конференціях різного рівня. Готова кваліфікаційна робота підлягає нормо-контролю, та зовнішньому рецензуванню, за результатами яких вона допускається (або не допускається) до захисту.

Нормо-контроль якості виконання кваліфікаційних робіт призначений для перевірки правильності оформлення дослідження і проводиться завідувачем кафедри в період подання робіт до захисту. При його проведенні враховують:

- відповідність назви роботи наказу із закріплення теми;
- дотримання технічних вимог до оформлення роботи;
- дотримання вимог до структури кваліфікаційної роботи;
- ідентичність назв розділів і підрозділів у змісті та в тексті роботи;
- наявність відгуку наукового керівника та рецензії;
- наявність електронного варіанту роботи та її презентації на диску;
- наявність висновку про проходження експертної комісії контролю оригінальності кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент".

Зауважимо, що електронний варіант роботи повинен бути повністю ідентичним за змістом роботі на паперовому носії, який оформлюється одним файлом у форматі *.doc або *.pdf, де назвою файлу є прізвище автора, подане в транскрипції літерами латинського алфавіту, наприклад, Gorin.doc.

Якщо робота відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, успішно пройшла контроль оригінальності, завідувач кафедри робить на титульному аркуші відповідну відмітку.

Кваліфікаційна робота, яка несвоєчасно подана на кафедру або не відповідає встановленим вимогам, до захисту не допускають. До захисту також не допускають роботи студентів, які не виконали навчальної програми та мають на момент подання до захисту кваліфікаційної роботи академічну заборгованість.

Завершена й перевірена науковим керівником кваліфікаційна робота підлягає рецензуванню. Рецензент має бути фахівцем тієї галузі, в межах якої виконувалося дослідження, мати науковий ступінь. Допускають внутрішнє рецензування співробітниками університету, що не працюють на кафедрі, на якій виконується наукове дослідження.

Рецензентові для ознайомлення з роботою й підготовки рецензії приділяється до 7 днів. У рецензії мають бути виділені:

- актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

- переконливість аргументації у визначенні цілей і завдань дослідження.
- ступінь і повнота відповідності зібраних матеріалів меті й завданням дослідження.
- якість обробки матеріалу.
- відповідність змісту й оформлення роботи пред'явленим вимогам.
- обґрунтованість зроблених висновків і пропозицій.
- теоретична й практична значущість виконаного дослідження.
- конкретні зауваження по змісту, висновках, рекомендаціях, оформленні роботи із вказівкою розділів і сторінок.
- рекомендації з оцінки магістерської роботи.
- закінчується рецензія словами: «рекомендована оцінка ...» (за 100- бальною шкалою). *(Додаток Б)*.

За декілька днів до захисту магістранту-випускнику надається можливість ознайомитися з рецензією. На випадок, якщо критичні зауваження рецензента мають принциповий характер, студент має можливість виправити недоліки роботи. Студенти повинні пам'ятати, що кваліфікаційні роботи, які не мають письмового відгуку наукового керівника та письмової зовнішньої рецензії, до захисту не допускаються.

Рецензію такого фахівця, відгук наукового керівника, електронний варіант роботи та презентації додають до самої роботи. Закінчену роботу в зброшурованому вигляді, підписану студентом, науковим керівником, консультантом з охорони праці представляють науковому керівникові не пізніше, ніж за 10 днів до затвердженої дати її захисту.

Керівник складає відгук про кваліфікаційну роботу, в якому:

- відбито стислий перелік основних питань, розглянутих у випускній кваліфікаційній роботі, глибину викладу матеріалу, співвідношення щодо обсягу окремих частин роботи й ступеня їх значущості;
- схарактеризовано роботу з огляду на її актуальність та практичну значущість поставлених у роботі завдань;
- визначено позитивні елементи роботи, вказано ступінь самостійності слухача в прийнятті окремих рішень, обґрунтовані висновки і наукової значущості запропонованих рекомендацій;
- висвітлено ставлення слухача до виконання роботи;
- зроблено висновок щодо рекомендованої оцінки та присвоєння магістрантові відповідної кваліфікації *(Додаток В)*.

Кваліфікаційна робота з відгуком і підписом наукового керівника передається на кафедру не пізніше, ніж за 14 днів до моменту її захисту.

2. ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Робота готується державною мовою у вигляді спеціально підготовленої наукової праці на правах рукопису в твердій палітурці та в електронній формі.

Кваліфікаційну роботу друкують на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм) через 1,5 міжрядкового інтервалу. Кегель – мітел (14 типографських пунктів), шрифт Times New Roman. Текст роботи необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: ліве – не менше 20 - 25 мм, праве – не менше 10 мм, верхнє та нижнє – не менше 20 мм. Обсяг основного тексту роботи вираховується авторськими аркушами.

Обсяг основного тексту для кваліфікаційної роботи становить – 90-110 сторінок.

Нумерація має бути наскрізною. Однак на сторінках, які містять пояснювальну записку, завдання, зміст, анотацію, перелік скорочень, умовних позначень та символів, та на першій сторінці вступу номер не ставлять (його проставляють, лише починаючи з другої сторінки вступу).

Сторінки з додатками також не нумерують. Номер сторінки проставляють арабськими цифрами у правому верхньому куті (закладка «Вставка» – «Номер сторінки» – «Зверху сторінки» – «Простий номер 3»).

Текст роботи складається з розділів. Розділи повинні бути пронумеровані арабськими цифрами у межах всієї роботи. «ВСТУП», «РОЗДІЛ 1», «РОЗДІЛ 2», «РОЗДІЛ 3», «ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» є окремими структурними частинами роботи, тому їх слід друкувати, починаючи з нового аркуша («Розмітка сторінки» – «Розрив» – «Розрив розділів» – «Наступна сторінка»).

Розділи складаються з підрозділів (до кожного розділу входить не менше, ніж два підрозділи). Підрозділи слід нумерувати арабськими цифрами в межах кожного розділу. Номер підрозділу повинен складатися з номеру розділу та власне номеру підрозділу, розділених крапкою. У кінці номера підрозділу ставлять крапку, наприклад, «2.1.» (перший підрозділ другого розділу).

Підрозділи можуть складатися з пунктів. Пункти нумерують арабськими цифрами в межах кожного підрозділу. Номер пункту має складатися з номеру розділу, підрозділу і пункту, розділених крапками. У кінці номера пункту також ставлять крапку, наприклад, «2.1.3.» (третій пункт першого підрозділу другого розділу). Заголовки розділів друкують великими буквами, заголовки підрозділів та пунктів – стрічковими (окрім першої букви). Якщо заголовок складається з двох речень, то їх розділяють крапкою. У кінці заголовка крапку не ставлять.

Не слід підкреслювати заголовки і розділяти слова при переносах. Назви підрозділів та пунктів мають починатися з абзацного відступу.

Інтервали мають бути такими:

- відстань між заголовком розділу і підрозділу має дорівнювати 18 пт (розміщуючи курсор на початку рядку із заголовком розділу, обираємо закладку «Абзац» – «Інтервал» – «Перед 0 пт» – «Після 18 пт»);
- відстань між назвою підрозділу (або пункту) і наступним текстом цього підрозділу (або пункту) – 18 пт (розміщуючи курсор на початку рядку із заголовком

підрозділу, обираємо закладку «Абзац» – «Інтервал» – «Перед 18 пт» – «Після 18 пт»);

- відстань між назвою підрозділу і назвою пункту –18 пт (розміщуючи курсор на початку рядку із заголовком підрозділу, обираємо закладку «Абзац» – «Інтервал» – «Перед 18 пт» – «Після 18 пт»);

- відстань між заголовком і останньою стрічкою попереднього тексту (для тих випадків, коли кінець одного і початок другого підрозділу або пункту розташовані на одній сторінці) – 24 пт (розміщуючи курсор на початку рядку із заголовком підрозділу (або пункту), обираємо закладку «Абзац» – «Інтервал» – «Перед 24 пт» – «Після 24 пт»).

2.1. Структурні елементи кваліфікаційної роботи відображаються у такій послідовності:

- Титульна сторінка.
- Завдання на дипломну магістерську роботу.
- Анотація.
- Зміст.
- Вступ.
- Основна частина.
- Висновки та пропозиції.
- Список використаних джерел.
- Додатки.

Кожен з цих елементів, а також розділи основної частини та додатки мають починатися з нової сторінки.

2.2. Рекомендації щодо змістового наповнення структурних елементів.

ТИТУЛЬНА СТОРІНКА

Першою сторінкою кваліфікаційної роботи є титульний аркуш, який оформляється відповідно до вимог вищого навчального закладу. Зразок її оформлення подано у *Додатку Д*.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Містить мету, об'єкт і предмет дослідження, розгорнутий зміст (план) роботи, календарний графік виконання роботи. Завдання затверджується керівником кваліфікаційної роботи і завідувачем кафедри менеджменту. Форму для його оформлення подано у *Додатку Ж*.

АНОТАЦІЯ

Анотацію пишуть українською та однією з іноземних мов обсягом до 800 друкованих знаків (не більше 0,5 сторінки) кожною з мов.

В анотації також вказуються: прізвище та ініціали здобувача; назва кваліфікаційної роботи; спеціальність (шифр і назва); найменування вищого навчального закладу; відомості про загальний обсяг магістерської роботи, кількість розміщених у ній рисунків, таблиць, використаних літературних джерел; окреслюється зміст кожного розділу кваліфікаційного дослідження; перелік ключових слів. Зразок оформлення анотації наведений у *додатку З*.

Ключові слова (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у кваліфікаційній роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів – 5-7.

Анотація розміщується на окремому аркуші разом із ключовими словами.

ЗМІСТ

Зміст подається на початку кваліфікаційної роботи після анотації. Нумерація сторінок починається з титульної сторінки, але на титульній сторінці номер не ставиться. Визначається темою та заданою структурою кваліфікаційної роботи, розміщується безпосередньо після анотації, починаючи з нової сторінки. Зміст повинен містити назви всіх структурних елементів, заголовки та підзаголовки (за їх наявності) із зазначенням нумерації та номери їх початкових сторінок. (*Додаток К*)

ВСТУП

Обсяг вступу кваліфікаційної роботи, як правило, не повинен перевищувати **3-5 сторінок**.

Вступ представляє собою найбільш відповідальну частину роботи, оскільки вміщує фундаментальні положення, обґрунтуванню яких присвячена робота. Вступ починається з *невеликої преамбули*, де згадується сутність та стан проблеми, що досліджується, її значимість в сучасних умовах, вказується на необхідність наукового дослідження.

Обґрунтування вибору теми дослідження подається у вигляді обґрунтування необхідності дослідження означеної проблеми для підприємств, організацій та установ в сучасних умовах.

Мета і завдання дослідження відповідно до предмета та об'єкта дослідження; Мета дослідження практично повторює назву роботи з позначенням кінцевої цільової установки, включає об'єкт дослідження і метод або методику, яка допомогла магістру виконати певне наукове завдання або розв'язати певну проблему.

Об'єкт дослідження – це конкретне підприємство чи організація, в межах якого виникла проблемна ситуація, що підлягає розв'язанню.

Предмет дослідження міститься в межах об'єкта. Предмет і об'єкт дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. Предмет дослідження – певний процес або явище, що спричинили проблемну ситуацію в межах об'єкта дослідження.

Методи досліджень – перераховуються використані наукові методи дослідження та змістовно відзначається, що саме досліджувалось кожним методом.

Елементи наукової новизни повинні мати узагальнюючий характер і містити конкретні авторські пропозиції та рекомендації за досліджуваною проблемою. аргументовано, коротко та чітко представляються основні наукові положення, які виносяться на захист, із зазначенням відмінності одержаних результатів від відомих раніше. **ВІДСУТНІСТЬ** у роботі наукової новизни є підставою для зняття дисертації із захисту.

Практична значущість повинна розкривати важливість і цінність результатів самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені та з успіхом використовуватись у конкретній сфері діяльності підприємств, установ, організацій.

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

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи (анонсується структура дисертації, зазначається її загальний обсяг).

Зразок: Кваліфікаційна робота викладена на 107 сторінках машинописного тексту, складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та 3 додатків. Робота ілюстрована 25 таблицями, 36 рисунками та 2 схемами. Список використаних джерел містить 71 найменування.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Виклад матеріалу дослідження здійснюється відповідно до плану послідовно у розділах, підрозділах, пунктах основної частини роботи. Результати дослідження повинні відповідати вимогам *літературної мови*, стиль викладу – *науковий*. Необхідно стисло, логічно й аргументовано викладати зміст і результати наукових досліджень, уникати загальних слів, бездоказових тверджень, тавтології.

Основна частина магістерської роботи зазвичай складається з кількох розділів і підрозділів до них.

- теоретичного;
- аналітичного;
- рекомендаційного.

Перший розділ - теоретико-методологічний .

Теоретико-методологічна розділ роботи представляє собою опис тих соціологічних і загальнотеоретичних позицій, на які спирається автор. Це можуть бути теорії, закони і категорії класичних і сучасних методологічних концепцій. У цьому розділі уточнюються поняття, з якими працює автор, визначаються логічні зв'язки, здійснюється перехід від макроструктур до спеціальних теорій і спільнот. Отже, в цьому розділі розробляють загальну методику проведення кваліфікаційної роботи.

Висновки до першого розділу роблять у формі резюме або у формі висновків.

Другий розділ - аналітичний.

У процесі роботи над другим розділом магістр має проявити й використати свої аналітичні та розрахункові здібності. Він повинен ґрунтовно проаналізувати фактичний стан досліджуваної проблеми на матеріалах обраної організації (підприємства, науково-технічної організації, державної установи, галузі, регіону). У цьому розділі проводять аналіз і дають оцінку діяльності обраного для дослідження підприємства, галузі чи регіону, а також його зовнішнього середовища. З цією метою необхідно використовувати дані державної й відомчої статистики, дані спеціальних економічних і соціологічних досліджень, особисті спостереження, узагальнення та прикладні напрацювання, зроблені під час проходження практики. Детально описувати історію виникнення і розвитку підприємства (галузі, регіону) не доцільно.

Розділ повинен бути максимально насиченим ілюстративним матеріалом (таблиці, графіки, діаграми, схеми), що характеризують результати діяльності

аналізованого підприємства (галузі, регіону) за останні 3–5 років, зовнішнього середовища, в якому провадить свою діяльність суб'єкт господарювання.

Наведені в цьому розділі аналітичні розрахунки та ілюстративні матеріали мають супроводжуватися відповідними поясненнями і, найважливіше, формувати об'єктивну базу для виявлення невикористаних резервів у діяльності підприємства (галузі, регіону).

Висновки до другого розділу роблять на основі вивчення, опрацювання та узагальнення аналітичних матеріалів студент повинен виявити вплив позитивних і негативних чинників, встановити джерела та причини недоліків, оцінити можливості підприємства (галузі, регіону) щодо підвищення ефективності та забезпечення розвитку тих чи інших напрямів економічної діяльності.

Третій розділ – рекомендаційний.

Він містить напрямки вдосконалення досліджуваного питання. Ця частина роботи повинна мати конкретні пропозиції, проектні схеми організаційного устрою та структури управління, розрахунки, обґрунтування заходів, показники очікуваного економічного ефекту.

Рекомендаційний розділ кваліфікаційної роботи має мати конструктивний характер. У ньому розробляють конкретні рекомендації, пропозиції, бізнес-плани, стратегії, проекти та програми (розвитку, реструктуризації, реінжинірингу, санації тощо), методики. Він має містити обґрунтовані пропозиції магістра, спрямовані на досягнення мети, визначеної у Вступі кваліфікаційної роботи. *Ця частина дипломної роботи є на 90% самостійною розробкою студента і визначає результат дослідження.*

У висновках до третього розділу стисло викладають сутність результату дослідження, характеризують практичне значення отриманого результату дослідження.

Висновки до підрозділів мають бути сформульовані чітко, лаконічно, зрозуміло, з наведенням числових значень показників та без загальних фраз. Обсяг висновків до кожного розділу основної частини роботи не має перевищувати однієї сторінки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

У висновках і пропозиціях слід подати коротку характеристику виконаних досліджень, перелік пропозицій і рекомендацій, їх зміст, оцінку ефективності та досягнення цілей, а також свої міркування щодо їх практичного використання на підприємстві.

Слід пам'ятати, що розділи дипломної роботи повинні бути не відособленими, а взаємопов'язаними між собою. Коло теоретичних проблем або положень, визначених студентом в першому розділі, виявлені недоліки та проблеми в діяльності управлінського апарату об'єкта дослідження є робочою для конкретного доопрацювання та відображення в проектній частині роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Після загальних висновків до магістерської роботи подають перелік використаних для її написання джерел.

Список використаних джерел є окремою структурною частиною роботи, тому його оформляють, починаючи з нової сторінки, де посередині зазначають «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ».

Список використаних джерел подають в алфавітному порядку: першочергово наводять україно- та російськомовні джерела, після цього – іншомовні, також в алфавітному порядку. Список використаних джерел для написання кваліфікаційної роботи необхідно оформляти згідно Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015

URL:<https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/411/metodychkamkr2018.pdf>.

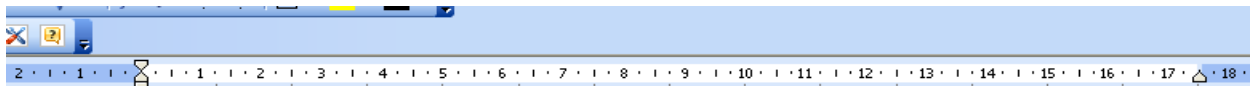
3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ІЛЮСТРАЦІЙ, ТАБЛИЦЬ, ФОРМУЛ, ДОДАТКІВ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Ілюстрації. У текст кваліфікаційної роботи можуть включатись рисунки, які ілюструють окремі її положення або унаочнюють певні дані (наприклад, це можуть бути діаграми, графіки, схеми тощо). Фотографії, географічні карти, зображення сайтів і т.п. матеріали можуть бути розміщені лише у додатках.

Номер рисунку має складатися з номеру розділу і порядкового номеру рисунку, розділених крапкою, наприклад, «Рис.1.2. Класифікація інновацій» (другий рисунок першого розділу).

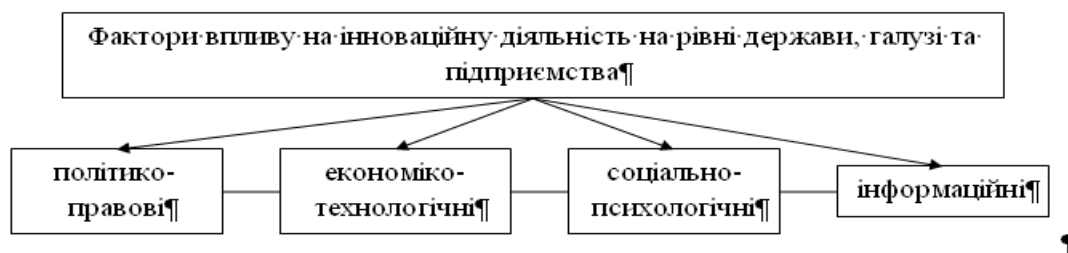
Посилаючись на рисунок, вказують його номер, а слово «Рисунок» пишуть у скороченому вигляді, наприклад, «(рис.1.2)». Повторні посилання на рисунок слід давати із скороченим словом «див.», наприклад, «(див. рис.1.2)». Кожний рисунок повинен мати змістовну назву, яку вказують під ним посередині відразу після номеру. *Назву рисунку не виділяють курсивом, жирним шрифтом чи підкресленням.* Рисунки необхідно розташовувати одразу після посилання на них у тексті (якщо на даній сторінці не має місця, то їх відображають на наступній сторінці). Приклад оформлення наведено на рис. 3.1. Перед та після ілюстрації, а також після її назви потрібно робити відступ у одну строку. *Важливо, щоб стиль оформлення назв усіх ілюстрацій у роботі був однаковим.*

Рисунок розташовують у зручній для ознайомлення формі, так щоб він Види інновації Приростові інновації Радикальні інновації поміщався на одному аркуші у книжковому варіанті. Якщо таке розташування неможливе, рисунок відображають в альбомному вигляді так, щоб для його вивчення потрібно було повернути роботу за годинниковою стрілкою. На рисунку допускаються надписи шрифтом Times New Roman 12. Усі елементи рисунку мають бути згрупованими, для чого необхідно їх виділити та обрати закладку «Формат» – «Групувати».



інноваційний потенціал країни та окремих її регіонів.»

Організаційно-управлінські чинники сприяють інноваційній діяльності гнучкістю організаційних структур, демократичним стилем управління, перевагою горизонтальних потоків інформації, припущенням коригувань, децентралізацією, автономією, формуванням цільових проблемних груп, створенням інноваційної інфраструктури – технопарків та бізнес-інкубаторів [90, с.281].»



»

Рис. 1.3. Фактори, що впливають на інноваційну діяльність»

»

Зважають розвитку інноваційної діяльності сталі організаційні структури, надмірна централізація, консервативність ієрархічних принципів побудови

Рис.3.1. Оформлення рисунків

Таблиці.

Цифровий та текстовий матеріал можна оформляти у вигляді таблиць. Кожна таблиця має мати змістовний заголовок, який розташовують під словом «Таблиця» з її номером. Слово «Таблиця» і заголовок починаються з великої букви, підкреслювати заголовки не потрібно. Графу «N з/п» у таблицю включати не потрібно (крім випадків, коли на рядок таблиці є посилання в тексті).

Таблицю слід розміщувати після першої згадки у тексті роботи таким чином, щоб її зручно було розглядати. Якщо таке розташування неможливе, таблицю розміщують в альбомному вигляді так, щоб для її вивчення потрібно було повернути роботу за годинниковою стрілкою. Якщо таблиця розміщена на двох сторінках, тоді проводиться нумерація вертикальних стовпців. У випадку перенесення частини таблиці на наступну сторінку нумерацію вертикальних стовпців слід повторити, а над нею розмістити слова «Продовження табл.» з зазначенням її номера, розмір шрифту 14. У таблиці, яка поміщається на одній сторінці, нумерація вертикальних стовпців не потрібна.

Таблиці слід нумерувати у межах розділу арабськими цифрами. Над правим верхнім кутом таблиці розміщують напис «Таблиця» з зазначенням порядкового номера таблиці. Номер таблиці складається із номеру розділу і порядкового номера таблиці у розділі, розділених крапкою, наприклад, «Таблиця 1.2» (друга таблиця першого розділу). Посилаючись на таблицю, вказують її номер, а слово «Таблиця» пишуть у скороченому вигляді, наприклад, «(табл. 1.2)». Повторні посилання на

таблицю слід давати із скороченим словом «дивись», наприклад, «(див. табл. 1.2)».

Якщо у графі текст повторюється і складається з одного слова, то його можна замінити лапками. Якщо текст повторюється і складається з двох або більше слів, то при першому повторенні його замінюють словом «те саме», а далі – лапками. Ставити лапки замість цифр, знаків, букв, математичних і хімічних символів не допускається. Якщо цифрові дані в якійсь стрічці таблиці не наводять, то в ній ставлять риску. У таблиці рекомендують подавати текст шрифтом Times New Roman 12, міжрядковий інтервал –1.

Наочний приклад оформлення таблиці відображено на рис. 3.2.

Статті балансу	Роки			Відхилення 2013 від 2011	
	2011	2012	2013	абсолютне, +/-	відносне, %
I. Необоротні активи					
Основні засоби					
...залишкова вартість	2100	2908	2611	511,0	124,3
...первісна вартість	6123	6123	7188	1065,0	117,4
...знос	4023	4270	4577	554,0	113,8
Усього за розділом I	3666	3699	3420	-246,0	93,3
II. Оборотні активи					
Запаси:					
виробничі запаси	1609	1906	1724	115,0	107,1
тварини на вирощуванні та відгодівлі	2181	1653	2063	-118,0	94,6
незавершене виробництво	1590	2127	2158	568,0	135,7
готова продукція	18	34	46	28,0	255,6
товари	14	17	0	-14,0	0,0
Чиста реалізаційна вартість	232	284	351	119,0	151,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	385	5	4	-381,0	1,0
в національній валюті	5	5	2	-3,0	40,0
Усього за розділом II	6034	6031	6348	314,0	105,2
III. Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-
Усього за розділом III	-	-	-	-	-
Баланс	9700	9730	9768	68,0	100,7

Рис. 3.2. Приклад оформлення в роботі таблиці

Формули.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта треба подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова "де" без двокрапки. Рівняння і формули треба виділяти з тексту вільними рядками. Наприклад рис 3.3.

Вище і нижче від кожної формули потрібно залишити хоч один вільний рядок. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (×) і ділення (:).

Формули (якщо їх більше ніж одна) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Нумери формул пишуть біля правого берега аркуша на рівні 7 відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (3.1) (перша формула третього розділу). Посилання на формули вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад "... у формулі (3.1)".

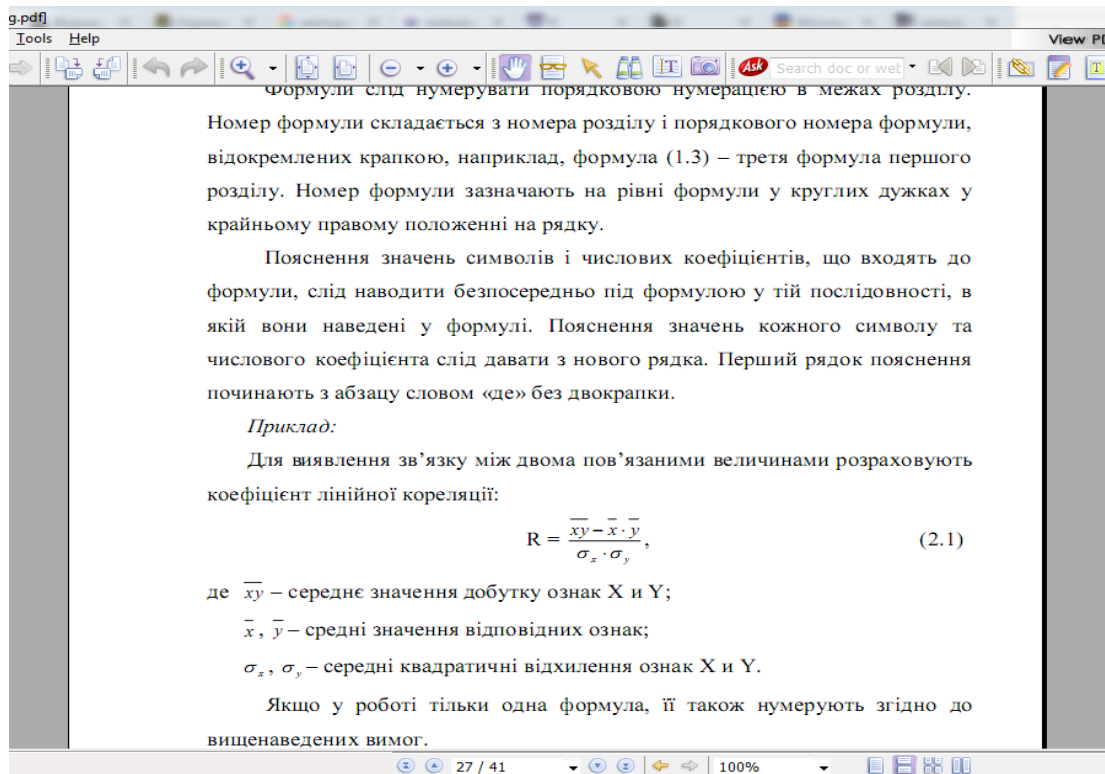


Рис. 3.3 Приклад оформлення формул

Додатки.

До додатків може включатися допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття кваліфікаційної роботи: проміжні формули і розрахунки; таблиці допоміжних цифрових даних; розрахунки економічного ефекту; ілюстрації допоміжного характеру; інші дані та матеріали.

Додатки повинні починатися з титульного аркуша, на якому великими літерами у центрі аркуша надруковано слово «ДОДАТКИ». Кожний додаток також повинен починатися з титульного аркуша, на якому симетрично до сторінки наведена назва додатка, надрукована малими літерами. Наприклад: «ДОДАТОК А». З іншого рядка – його назва, наприклад: «Фінансова звітність підприємства». Слова «ДОДАТКИ», «ДОДАТОК», номер додатку та його назву в лапки не беруть.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад: «Додаток А», «Додаток Б» тощо.

Ілюстрації, таблиці та формули, які розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад:

«рис. Д.2» – другий рисунок додатка Д; (А.1) – перша формула додатка А.

В іншому на ілюстрації, таблиці та формули, розміщені в додатках, поширюються загальні вимоги щодо оформлення.

Документи, заповнені з обох боків аркуша, рахуються як дві сторінки, але номер ставиться лише на першій з них.

4. ВИМОГИ ДО ІЛЮСТРАТИВНИХ МАТЕРІАЛІВ І ПРЕЗЕНТАЦІЇ ПІД ЧАС ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

На презентацію результатів магістерського дослідження студенту відводиться 5-7 хв. Ілюстративні матеріали 8-9 листів (формат А4) може містити графіки, схеми, таблиці, моделі, фотографії тощо.

Ці матеріали мають відповідати таким вимогам:

- відображати основні напрями дослідження, проведені для вирішення поставлених завдань, отримані результати та економічно обгрунтовані рекомендації;
- мають допомогти доповідачу розкрити тему та результати дослідження під час захисту роботи;
- кількість і зміст ілюстративних матеріалів регламентується завданням на кваліфікаційну роботу.

Презентація повторює ілюстративний матеріал.

Оформляється у довільній формі з використанням сучасних програм: PowerPoint, Prezi, Sway, Apple Keynote, SlideRocket, SlideDog, Slides тощо.

Якщо презентація виконана не у PowerPoint, необхідно за 3-5 днів до захисту із секретарем ДЕКу на кафедральному комп'ютері.

Існує алгоритм написання вступу:

1. На самому початку пишеться 2-3 абзаци, у яких дається невеликий, так би мовити, ліричний вступ і розкривається актуальність теми магістерської роботи.
2. Абзац про вітчизняних і закордонних авторів, що присвятили свої наукові праці дослідженню даної тематики.
3. Об'єкт дослідження – одне речення. Якщо у Вас робота на прикладі конкретного навчального закладу, то об'єктом і буде цей самий заклад.
4. Предмет дослідження – це та частина об'єкта дослідження, на яку безпосередньо спрямована увага дослідника.
5. Мета роботи – 1 абзац. Тут потрібно сказати, для чого взагалі Ви пишете цю роботу.
6. Завдання роботи – мінімум 4 пункти. По своїй суті завдання — це дії, що необхідний здійснити для досягнення мети роботи.
7. Методологічні, теоретичні й інформаційні основи дослідження. Тут вказуються інформаційні джерела і наукові методи, які Ви використовували у процесі дослідження.
8. В останньому абзаци вступу варто описати структуру Вашої роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (70), додатків. Зміст викладено на ____ сторінках основного тексту.

5. ОРІЄНТОВАНА ТЕМАТИКА КВАЛІКАЦІЙНИХ РОБІТ

1. Вдосконалення антикризового управління на підприємстві невиробничої сфери
2. Вдосконалення системи матеріального стимулювання на підприємстві
3. Вдосконалення управління ризикозахищеністю підприємства
4. Удосконалення механізму управління персоналом організації
5. Удосконалення процесу адаптації персоналу як складової системи кадрового забезпечення підприємства
6. Удосконалення процесу мотивації праці персоналу на підприємстві
7. Удосконалення процесу професійного розвитку працівників підприємства
8. Удосконалення процесу розвитку персоналу підприємства
9. Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві
10. Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві
11. Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві
12. Удосконалення процесу управління операційно діяльністю підприємства
13. Удосконалення системи управління з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища
14. Удосконалення системи управління персоналом підприємства
15. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства
16. Шляхи підвищення ефективності управління торговельним підприємством
17. Стратегічні напрями формування управлінської культури підприємства (групи підприємств)
18. Стратегія управління трудовими конфліктами в підприємстві (групі підприємств)
19. Стратегія управління конфліктами керівного складу підприємства (групи підприємств)
20. Стратегія управління поведінкою та дисципліною персоналу підприємства (групи підприємств)
21. Стратегічні напрями профілактики та попередження організаційно-управлінських конфліктів у підприємстві (групі підприємств)
22. Стратегічні напрями профілактики та попередження трудових конфліктів у підприємстві (групі підприємств)
23. Розвиток самоменеджменту як стратегічний напрям удосконалення організації управлінської праці на підприємстві (в групі підприємств)
24. Формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства.
25. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством.
26. Управління проектом: специфіка та особливості в Україні.
27. Основні механізми підвищення ефективності управління виробництвом.
28. Виробничий менеджмент з ресурсозбереження на підприємстві та шляхи підвищення його ефективності.
29. Організація (удосконалення) оперативного управління виробництвом на підприємстві.
30. Організація внутрішньовиробничих економічних відносин на підприємстві в ринкових умовах.
31. Удосконалення механізму управління підприємством.

32. Удосконалення управлінської діяльності на підприємстві.
33. Підвищення ефективності управління аграрним формуванням.
34. Удосконалення адміністративних методів управління виробництвом.
35. Удосконалення організації та управління на підприємстві з використанням SWOT – аналізу.
36. Вдосконалення системи управління і економічна ефективність проведення заходів на підприємстві.
37. Шляхи вдосконалення механізму управління підприємства.
38. Шляхи удосконалення організаційної структури управління підприємством.
39. Удосконалення організаційної структури підприємства.
40. Удосконалення управлінської діяльності підприємства
41. Удосконалення комплексного використання методів управління.
42. Удосконалення управління земельними відносинами в умовах реформування.
43. Управління мотиваційними системами праці в сільськогосподарських підприємствах.
44. Організація управління виробництвом та шляхи її вдосконалення в приватній агрофірмі.
45. Удосконалення організації управлінської діяльності на підприємстві.
46. Удосконалення аналізу методів прийняття управлінських рішень на підприємстві.
47. Вдосконалення процесу управління виробництвом на підприємстві.
48. Комплексне використання методів управління та шляхи підвищення їх ефективності на підприємстві.
49. Організація управління фермерським господарством.
50. Аналіз виробничих основних засобів підприємства.
51. Удосконалення організації та управління підприємством.
52. Розробка системи стратегічного менеджменту на підприємстві.
53. Організація управління аграрним виробництвом та шляхи її вдосконалення на підприємстві.
54. Аналіз організації управління і технологічних складових виробництва продукції тваринництва на підприємстві.
55. Методи удосконалення організації та управління з врахуванням ризику на підприємстві.
56. Комплексне використання методів менеджменту та шляхи його вдосконалення у фермерському господарстві.
57. Підвищення результативності функціонування операційної системи підприємства.
58. Підвищення ефективності операційної діяльності підрозділу підприємства / малого підприємства.
59. Формування (забезпечення) поточного функціонування операційної системи підприємства.
60. Проектування операційної системи підрозділу підприємства.
61. Розвиток операційної діяльності підрозділу.
62. Формування управлінських рішень щодо розвитку системи бюджетування підрозділу підприємства.

63. Удосконалення системи контролінгу на підприємстві
64. Шляхи удосконалення операційної діяльності підприємства.
65. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.
66. Контролінг (контроль, моніторинг) інвестиційних проектів у підрозділі.
67. Формування нормативної бази планування у підрозділах (на підприємстві).
68. Стратегічне планування розвитку підрозділу підприємства (підприємства).
69. Формування тактичного плану підрозділу підприємства.
70. Формування системи планування підрозділів підприємства.
71. Формування системи планування забезпечення виробництва в підрозділах підприємства.
72. Формування системи планування виконання виробничої програми підрозділу підприємства.
73. Планування підвищення виробничої потужності підрозділу підприємства.
74. Формування системи оперативного планування в підрозділі підприємства.
75. Організація основного виробничого процесу у підрозділі підприємства.
76. Організація комплексного обслуговування виробництва у підрозділі підприємства.
77. Організація управління якістю продукції у підрозділі підприємства (на підприємстві).
78. Організація колективної праці в підрозділі підприємства
79. Розвиток системи професійного навчання кадрів у підрозділі підприємства (на підприємстві).
80. Розробка методів праці у підрозділі підприємства.
81. Формування системи оплати праці у підрозділі підприємства (на підприємстві).
82. Організація трудових процесів у підрозділі підприємства (на підприємстві). (Прийняття управлінських рішень щодо організації трудових процесів у підрозділі підприємства).
83. Вдосконалення оперативного управління операційною системою підприємства.
84. Вдосконалення системи оперативно календарного планування на підприємстві.
85. Організація обслуговування виробництва на підприємстві.
86. Організація стимулювання праці персоналу підприємства.
87. Контролінг як засіб підвищення ефективності виробництва.
88. Організація контролінгу на підприємстві. 65. Організація управління якістю продукції на підприємстві.
89. Організаційно-економічні основи функціонування фермерських господарств
90. Удосконалення завдань і функцій управління в діяльності підприємства.
91. Вдосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємством.
92. Організація інноваційної діяльності за рахунок мотивації праці на підприємстві.
93. Покращення системи соціально-психологічних аспектів управління підприємством з розвитком зовнішньоекономічної діяльності.
94. Формування завдань і функцій управління на підприємстві.

95. Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві.
96. Особливості управління персоналом на підприємстві.
97. Управління персоналом на підприємстві.
98. Організація зовнішньоекономічної діяльності та шляхи її вдосконалення на підприємстві.
99. Підвищення ефективності управлінського персоналу на підприємстві.
100. Підвищення ефективності організації управлінської діяльності на підприємстві.
101. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві.
102. Організація управління в приватній.
103. Проблема інформаційного забезпечення при плануванні виробничої діяльності підприємства.
104. Розробка проекту залучення іноземних інвестицій у господарську діяльність підприємства.
105. Оптимізація розвитку тваринництва і кормо виробництва в аграрних формуваннях.
106. Удосконалення завдань і функцій бухгалтерського обліку в аграрних формуваннях.
107. Розробка основних елементів організації бухгалтерського обліку на підприємстві.
108. Удосконалення організаційної структури управління підприємством в сучасних умовах.
109. Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення.
110. Організація та управління рекламно-інформаційною діяльністю підприємства.
111. Удосконалення управлінням малим підприємством.
112. Організація та управління збутовою діяльністю підприємства.
113. Організаційний розвиток і управління змінами (на прикладі конкретної організації).
114. Формування системи франчайзингу підприємств.
115. Розвиток організаційної структури підприємства в нестабільному середовищі.
116. Удосконалення системи контролю на підприємстві.
117. Розробка заходів по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.
118. Формування системи корпоративного управління організації.
119. Комунікаційна політика підприємства в умовах ринкових відносин.
120. Управлінські завдання та психологічні особливості їх вирішення.
121. Соціально-психологічні аспекти розвитку персоналу в сучасній організації.
122. Організаційна культура як фактор ефективної діяльності організацій.
123. Оцінка типу корпоративної культури і методи її вдосконалення в організації.
124. Формування та розвиток корпоративної культури організації.

125. Умови та фактори виникнення та розвитку Управління персоналом як професійної діяльності
126. Удосконалення системи мотивації персоналу в організації.
127. Удосконалення системи найму персоналу на підприємстві.
128. Оптимізація режимів праці та відпочинку для різних типів організацій.
129. Удосконалення системи оцінки та атестації персоналу на підприємстві.
130. Удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві.
131. Відбір персоналу як сучасна кадрова технологія.
132. Удосконалення методів управління персоналом.
133. Управління інноваційним розвитком організації (на конкретному прикладі).
134. Управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах ризикового підприємництва.
135. Проблеми управління нововведеннями в організації.
136. Інноваційний розвиток організації (на конкретному прикладі).
137. Управління інноваційними проектами: специфіка та особливості на Україні.
138. Інноваційний потенціал організації.
139. Ризики інноваційних проектів і методи їх зниження на підприємстві.
140. Технопарк як форма розвитку інноваційного виробництва: світовий досвід і українські можливості.
141. Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації.
142. Реінжиніринг як механізм забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

6. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Виконання та захист кваліфікаційної роботи повинні здійснюватися з обов'язковим дотриманням принципів академічної доброчесності. З основними положеннями, його можна ознайомитися на сайті Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (URL: https://lvet.edu.ua/images/step/2020/12/03/pologennya_2.pdf)

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає самостійне виконання навчальних завдань; посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації. Перед поданням кваліфікаційної роботи до захисту магістр пише заяву про оригінальність роботи *Додаток Л*, та подає її на перевірку щодо академічного плагіату.

Порушенням академічної доброчесності у процесі виконання кваліфікаційної роботи вважається:

- академічний плагіат;
- самоплагіат;

- фальсифікація;
- обман.

Для запобігання проявам академічної не доброчесності кваліфікаційна робота магістра підлягає обов'язковій перевірці на академічний плагіат інтернет-системою StrikePlagiarism (URL: <https://1vet.edu.ua/index.php/8-novyny/1565-strikeplagiarism.html>).

Порядок оприлюднення та зберігання кваліфікаційних робіт регулюються Регламентом роботи Національного репозитарію академічних текстів (наказ МОН України від 04.07.2018 р. № 707). (URL: <https://panel.strikeplagiarism.com/#/>)

7. ЗАХІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ

Захист кваліфікаційної роботи відбувається у встановлені деканатом факультету економіки та менеджменту терміни в присутності членів державної екзаменаційної комісії (ДЕК), до складу якої входять провідні викладачі кафедри.

Очолює ДЕК визнаний фахівець тієї галузі, в межах якої виконувалися кваліфікаційні дослідження. До захисту кожен магістрант має підготувати доповідь (на 5-7 хв.) та презентацію, в яких відобразити власні наукові здобутки. По закінченні доповіді магістрант відповідає на запитання членів ДЕК. Подальший захист супроводжується виступом наукового керівника, який характеризує особистісні й ділові якості магістранта, надає оцінку виконаній роботі. Наприкінці захисту Голова ДЕК оголошує зміст представленої рецензії. Оголошення результатів захисту для всіх магістрантів відбувається після їх обговорення членами ДЕК.

Окремі частини кваліфікаційних робіт, що містять цінні рішення та пропозиції, ДЕК рекомендує до друку у фахових виданнях України. Магістранти, що виявили здібності до наукової роботи, виконали кваліфікаційне дослідження на високому науковому рівні можуть бути рекомендовані до подальшої наукової діяльності в аспірантурі.

Якщо захист кваліфікаційної роботи визнаний незадовільним, ДЕК встановлює, чи може студент подати на повторний захист ту саму роботу з доопрацюванням, або він повинен опрацювати нову тему, визначену кафедрою менеджменту. Повторний захист проходить у наступний термін роботи ДЕК протягом одного року після закінчення навчання в університеті. Відтак, при виконанні кваліфікаційної роботи студент зобов'язаний:

- обґрунтувати вибір теми кваліфікаційної роботи;
- подати на випускні кафедру заяву із проханням дозволити виконання кваліфікаційної роботи з обраної теми;
- разом із науковим керівником скласти індивідуальне завдання на виконання кваліфікаційної роботи;
- дотримуватися розробленого разом із науковим керівником календарного плану-графіка виконання роботи;
- представляти текст окремих розділів науковому керівникові (консультантові) для перевірки;
- вносити зміни й корективи в зміст роботи відповідно до вимог і зауважень наукового керівника (консультанта) для забезпечення її якості;

– виконувати кваліфікаційну роботу відповідно до вимог діючого освітнього стандарту;

– нести відповідальність за обґрунтовані в кваліфікаційній роботі рішення, зроблені висновки, рекомендації, а також за вірогідність усіх даних і розрахунків;

– представити вчасно кваліфікаційну роботу на перевірку керівникові;

– одержати рецензію на кваліфікаційну роботу.

Якщо студент має намір **захищати кваліфікаційну роботу іноземною мовою**, з якої він атестований в університеті, то він повинен протягом першого місяця семестру, в якому відбувається державна атестація, подати письмову заяву на ім'я ректора ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького (*Додаток М*). Заява погоджується із керівником роботи, завідувачами кафедр менеджменту та української та іноземних мов. Для студента, який захищає кваліфікаційну роботу іноземною мовою, призначається консультант з іноземної мови – викладач кафедри менеджменту, що вільно володіє іноземною мовою, або викладач кафедри української та іноземних мов.

Необхідною умовою допуску студента до захисту кваліфікаційної роботи іноземною мовою є наявність у пояснювальній записці **рефератів** українською та іноземною мовами обсягом **до 10 сторінок кожен** зі стислим викладенням основних положень роботи. Структура реферату:

- загальна характеристика кваліфікаційної роботи;
- мета і завдання кваліфікаційної роботи;
- актуальність, проблематика і практичне значення кваліфікаційної роботи;
- основний зміст та одержані результати кваліфікаційної роботи;
- висновки;
- додатки.

Консультант з іноземної мови здійснює лінгвістичний супровід підготовленої кваліфікаційної роботи та засвідчує відповідність змісту реферату іноземною мовою рефератові українською мовою.

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи виконуються українською мовою. Доповідь за основними положеннями кваліфікаційної роботи здійснюється студентом іноземною мовою і, за потреби, супроводжується перекладом на українську мову консультантом з іноземної мови. Обговорення доповіді, запитання та відповіді на них відбуваються як українською, так і іноземною мовами. Оголошення відгуку керівника кваліфікаційної роботи та рецензії здійснюється українською мовою. На підставі протоколу державної екзаменаційної комісії у додатку до диплома студента, який захистив кваліфікаційну роботу іноземною мовою, в графі «Письмова кваліфікаційна робота» робиться додатковий запис «Робота захищена _____ мовою».

8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Рівень виконання атестаційної роботи визначається за допомогою системи оцінювання, що використовуються у ЛНУВМБТ ім. С. З. Гжицького з обов'язковим переведенням оцінок до національної шкали та шкали ECTS:

За шкалою ECTS:	За національною шкалою	За шкалою ЛНУВМБТ
A	5 (відмінно)	90-100
BC	4 (добре)	74-89
DE	3 (задовільно)	60-73
FX	2 (незадовільно з можливістю повторного складання)	35-59
F	2 (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)	1-34

У процесі визначення оцінки враховується низка важливих показників якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи, критерії оцінювання яких наведено нижче.

Критерії оцінювання якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи

Параметри оцінювання	Діапазон оцінки, балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
Оцінювання якості дипломної роботи (0-85)		
1. Відповідність змісту дипломної роботи темі та затвердженому плану	0-5	0 - зміст дипломної роботи <i>не</i> відповідає затвердженому плану
		5 - зміст дипломної роботи відповідає затвердженому плану
2. Сутність розкриття теоретичних аспектів дослідження та коректність використання понятійного апарату	0-15	0 - <i>не</i> сформований <i>понятійний апарат</i> ; <i>не</i> розкриті <i>теоретичні аспекти проблеми</i>
		5 - сформований <i>понятійний апарат</i> , <i>відсутні критичні співставлення та узагальнення</i> різних підходів до постановки та розв'язання проблеми <i>не</i> проаналізовані <i>норми чинного законодавства</i> , що регулюють діяльність певної організаційно-правової форми, <i>не розкрита управлінська складова</i>
		10 - сформований <i>понятійний апарат</i> наявні <i>критичні співставлення та узагальнення</i> різних підходів до постановки та розв'язання проблеми проаналізовані <i>норми чинного законодавства</i> що регулюють діяльність певної організаційно-правової форми <i>не розкрита управлінська складова</i>
3. Глибина практичного дослідження проблеми в межах організації – на матеріалах якої проведено дослідження	0-20	0 - Сутність <i>основних проблем підприємства</i> <i>не</i> висвітлена
		5 - залучені <i>статистичні матірні загальнодержавних та галузевих видань</i> , <i>загальні показники діяльності підприємства</i>

		10 - залучені <i>статистичні матеріали</i> загальнодержавних та галузевих видань, загальні <i>показники діяльності підприємства</i> , не визначене місце проблеми дослідження в загальному комплексі проблем підприємства, не досліджені <i>управлінські аспекти</i> його діяльності
		15 - досліджена <i>проблема діяльності</i> організації що пов'язана із загальною темою дослідження, не досліджені <i>управлінські аспекти</i> його діяльності
		20 – досліджений увесь <i>комплекс проблем</i> діяльності підприємства, у тому числі пов'язаної із загальною темою дослідження
4. Рівень економічного обґрунтування розробок та пропозицій	0-25	0 - обґрунтування пропозицій <i>не</i> підтверджене <i>загальними та детальним</i> розрахункам
		5 - пропозиції підтверджені <i>загальними розрахунками</i> , не розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , не обраховані <i>стійкість та ефект</i> від реалізації проекту
		10 - пропозиції доведені <i>загальними та детальними</i> розрахунками, не розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , не обраховані <i>стійкість та ефект</i> від реалізації проекту
		15 - пропозиції підтверджені <i>загальними та детальними</i> розрахунками, розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , обрахований <i>ефект</i> від упровадження пропозицій, не визначені показники <i>стійкості</i> проекту
		20 - пропозиції доведені <i>загальними та детальними</i> розрахунками, розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , обрахований <i>ефект</i> від їх упровадження, не визначені показники <i>стійкості</i> проекту
		25 - пропозиції доведені <i>загальними та детальними</i> розрахунками, розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , обраховані <i>ефект</i> від їх упровадження та показники <i>стійкості</i> проекту
5. Ступінь використання сучасних методів дослідження проблем діяльності організації на матеріалах якого проведено дослідження	0-10	0 - сучасні <i>методи дослідження</i> проблем діяльності підприємства <i>не</i> використані
		5 - використані сучасні <i>методи дослідження</i> проблем діяльності підприємства, не використані <i>комп'ютерні програми</i> для розрахунків
		10 - використані сучасні <i>методи дослідження</i> проблем діяльності підприємства та прикладні <i>комп'ютерні програми</i> для розрахунків
6. Рівень висвітлення управлінських аспектів реалізації пропозицій з удосконалення діяльності підприємства - об'єкта дослідження	0-10	0 - управлінські аспекти реалізації пропозицій не розроблені
		5 - управлінські аспекти реалізації пропозицій містять <i>загальні рекомендації</i>
		10 - пропозиції щодо змін в організаційній системі управління підприємства доведені до розробки відповідних внутрішніх документів
Оцінювання захисту дипломної роботи (0 — 15)		

7. Вміння чітко та стисло викласти основні результати дослідження, наявність і ілюстративного матеріалу	0-5	0 - студент неспроможний чітко та стисло викласти основні результати дослідження у відведений регламентом захисту час, <i>ілюстративний матеріал</i> відсутній або його інформативність недостатня
		5 - результати дослідження чітко та стисло викладені, інформативність наявного ілюстративного матеріалу достатня
8. Повнота та обґрунтованість відповідей на питання	0-10	0 - студент неспроможний надати відповіді на поставлені питання
		5 - студент надає повні та обґрунтовані відповіді на лише на частину поставлених питань
		10 - студент надає повні та обґрунтовані відповіді на усі поставлені питання

За результатами захисту кваліфікаційної роботи ДЕК приймає рішення щодо оцінки захисту і роботи, про присвоєння відповідної кваліфікації і про видачу йому диплому державного зразка.

ДОДАТКИ

РЕКТОРУ
ЛНУ ВМ БТ ім. С.З. Гжицького

студент (ка) _____
ОКР « _____ »
спеціальності « _____ »

(П.І.П. студента)

Заява

Прошу дозволити виконувати кваліфікаційної роботу на кафедрі менеджменту на тему:

« _____

_____ »

Керівником прошу призначити _____

(дата)

(підпис студента)

Погоджено:

Науковий керівник _____

Завідувач каф. _____

Декан ФЕМ _____

4. Недоліки - _____

5. Відгук на роботу в цілому - _____

6. Дипломна робота заслуговує оцінки «_____»

7. Відомості про рецензента: _____

Дата заповнення рецензії _____ Підпис рецензента _____

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу студента _____ курсу спеціальності – _____

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

на тему

« _____

»

1. Обґрунтування вибору теми. _____

2. Позитивним у роботі є _____

3. Наявність самостійних розробок _____

4. Практична значущість висновків і рекомендацій _____

5. Наявність недоліків. _____

6. Загальна оцінка дипломної роботи В цілому, робота виконана на належному теоретичному і методичному рівнях, грамотно, акуратно оформлена, має певне практичне значення і може бути допущена до публічного захисту.

Науковий керівник _____

(підпис, ініціали, прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

_____ (дата)

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
“ _____ ” _____ 2020 р.

Зав. кафедри _____
(підпис)

_____ Д
наук. ступ., вчене звання ініціали і прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента(ки) _____

на
тему: _____

на присвоєння кваліфікації – Магістр з менеджменту організацій та адміністрування

Керівники роботи _____
(підпис) _____
(вчене звання, прізвище та ініціали)

Консультант _____
(підпис) _____
(вчене звання, прізвище та ініціали)

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького

Інститут, факультет	<u>Економіки та менеджменту</u>
Кафедра, циклова комісія	<u>Менеджменту</u>
Спеціальність	<u>073 "Менеджмент"</u>
Спеціалізація	<u>Менеджмент організацій та адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, голова циклової
комісії _____

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

1. Тема проекту (роботи) _____

керівник проекту (роботи) _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року
№ _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____

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

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

УДК 457.142.3

АНОТАЦІЯ

Іванчук І.В. “Управління фінансовими ресурсами підприємства”. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю “Менеджмент організацій і адміністрування” – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького, Львів. 2020.

Диплом складається із вступу, 4 розділів, висновку, списку літературних джерел. Диплом викладений на 101 сторінці, містить 20 таблиці, 13 рисунків, містить посилання на 55 літературні джерела.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні засади управління фінансовими ресурсами регіону, зокрема, інституційні засади реформування регіональної бюджетної політики в Україні та класифікацію фінансових джерел наповнення та використання місцевих бюджетів.

У другому розділі роботи проаналізовано доходи та видатки місцевих бюджетів України, досліджено роль міжбюджетних трансфертів у збалансуванні регіональних бюджетів, а також проаналізовано особливості формування та використання доходів бюджету Мостиського району.

У третьому розділі роботи запропоновано шляхи удосконалення бюджетного механізму формування і використання фінансових ресурсів регіону, зокрема, обгрунтовано сучасні засади і підходи до бюджетного стимулювання розвитку регіонів та запропоновано шляхи удосконалення міжбюджетних відносин в умовах реформування адміністративно-територіального устрою України.

На основі одержаних результатів дослідження зроблені висновки та пропозиції.

SUMMARY

Ivanchuk I.V. "Management of financial resources of the enterprise". – Manuscript.

Research to obtain the educational and qualification level of master in the specialty "Management of organizations and administration" – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky, Lviv. 2020

The diploma consists of an introduction, 4 chapters, a conclusion, a list of references. The diploma is set out on 101 pages, contains 20 tables, 13 figures, contains references to 55 references.

The first section of the qualification work considers the theoretical principles of financial resources management in the region, in particular, the institutional principles of reforming regional budget policy in Ukraine and the classification of financial sources of filling and use of local budgets.

The second section analyzes the revenues and expenditures of local budgets of Ukraine, examines the role of intergovernmental transfers in balancing regional budgets, and analyzes the features of the formation and use of budget revenues of Mosty district.

The third section proposes ways to improve the budget mechanism for the formation and use of financial resources of the region, in particular, substantiates modern principles and approaches to budget stimulation of regional development and suggests ways to improve intergovernmental relations in terms of reforming the administrative-territorial structure of Ukraine.

Based on the results of the study, conclusions and suggestions were made.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ.....	
1.1. Інституціональні засади реформування регіональної бюджетної політики в Україні.....	
1.2. Класифікація і систематизація фінансових джерел наповнення та використання місцевих бюджетів.....	
1.3. Міжбюджетні взаємовідносини як чинник ефективного формування доходів місцевих бюджетів.....	
Висновки до першого розділу.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ	
2.1. Аналіз доходів та видатків місцевих бюджетів України.....	
2.2. Роль міжбюджетних трансфертів у збалансуванні регіональних бюджетів.....	
2.3. Фінансова децентралізація та її вплив на формування доходів місцевих бюджетів.....	
Висновки до другого розділу.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І	
ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ РЕГІОНУ.....	
3.1. Обґрунтування сучасних засад і підходів до бюджетного стимулювання розвитку регіонів...	
3.2. Удосконалення міжбюджетних відносин в умовах реформування адміністративно-територіального устрою України.....	
3.3. Покращення управління комунальною власністю територіальних громад.....	
Висновки до третього розділу.....	
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ЗАЯВА
про оригінальність роботи

здобувача вищої освіти _____

на тему _____

1. Кваліфікаційна робота виконана мною одноосібно або у співавторстві і не порушує права третіх осіб.

2. Підтверджую, що не використовував жодних інших, окрім цитованих, та вказаних у списку джерел інформації. Дослівні вирази або фрази, що цитуються, позначаються як такі. Подані у викладі недослівні запозичення, наведені в тексті цієї роботи, містять інформацію щодо первинних джерел наведеного контенту. Робота не була раніше опублікована чи оприлюднена.

3. Електронна версія роботи збігається з друкованою.

4. Даю згоду на перевірку роботи щодо виявлення академічного плагіату, її архівування в бази даних антиплагіатної інтернет-системи [StrikePlagiarism.com.](http://StrikePlagiarism.com), оприлюднення та зберігання в репозитарії академічних текстів.

Дата

Підпис

РЕКТОРУ
ЛНУВМБТ ім. С.З. Гжицького

студент (ка) _____
ОКР «_____»
спеціальності «_____»

(П.І.П. студента)

ЗАЯВА

Прошу дозволити мені захищати кваліфікаційної роботу
_____ мовою. (вказати мову) На захисті дипломної
кваліфікаційної роботи у складі відповідної державної екзаменаційної комісії (ДЕК)
буде присутній представник кафедри іноземних мов

(вчене звання, посада, прізвище та посада)

Дата _____ (підпис) _____ (прізвище, ініціали студента)

«Погоджено» _____ Завідувач кафедри іноземних мов
(підпис)

«Погоджено» _____ Завідувач кафедри менеджменту
(підпис)

«Погоджено» _____ Керівник дипломної роботи
(підпис)