

78

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

Кафедра менеджменту

Т/К 06-23/24

ЗАТВЕРДЖЕНО

вченою радою факультету економіки,
менеджмент та психології
(протокол № 5 від «26» 06 2024 р.)

Декан



Олександр МІНЯЙЛО

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання кваліфікаційної роботи

освітній ступінь

магістр

галузь знань

07 Управління та адміністрування

спеціальність

073 Менеджмент

освітні програми

*Бізнес-адміністрування
Менеджмент персоналу
Торговельний менеджмент
Управління бізнесом*

Київ 2024

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ заборонено

Автори: **С. І. Бай**, доктор економічних наук, професор
В. М. Жуковська, доктор економічних наук, професор
І. В. Федулова, доктор економічних наук, професор
І. П. Миколайчук, кандидат економічних наук, доцент
М. Б. Шевчун, кандидат економічних наук, доцент

Методичні рекомендації обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту 03 червня 2024 р., протокол №18.

Рецензенти: **Н. С. Беляєва**, кандидат економічних наук, доцент
А. М. Бідюк, кандидат економічних наук, директор інституту вищої кваліфікації ДТЕУ
В. В. Рибак, директор ТОВ «ТД «РІВАС»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ до виконання кваліфікаційної роботи

освітній ступінь	магістр
галузь знань	<i>07 Управління та адміністрування</i>
спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
освітні програми	<i>Бізнес-адміністрування Менеджмент персоналу Торговельний менеджмент Управління бізнесом</i>

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	6
3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	8
4. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ, СТРУКТУРИ ТА ОБСЯГУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	10
5. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	11
5.1. Загальні вимоги	11
5.2. Титульна сторінка	13
5.3. Завдання на кваліфікаційну роботу	13
5.4. Реферат та анотації.....	14
5.5. Зміст	14
5.6. Вступ	14
5.7. Основні результати дослідження	18
5.8. Висновки та пропозиції	20
5.9. Список використаних джерел	21
5.10.Додатки	22
6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	22
7. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ.....	32
ДОДАТКИ	33

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи (далі – КР) зі спеціальності 073 «Менеджмент» (освітніх програм «Бізнес-адміністрування», «Менеджмент персоналу», «Торговельний менеджмент» та «Управління бізнесом»), розроблено з урахуванням вимог Закону України «Про освіту», «Про вищу освіту», інструкцій МОН України, стандартів вищої освіти та освітньо-професійних програм підготовки магістрів в ДТЕУ, «Положення про організацію освітнього процесу студентів», «Положення про атестацію здобувачів вищої освіти та екзаменаційну комісію з атестації у ДТЕУ», «Положення про випускну кваліфікаційну роботу (проект)», а також набутого ДТЕУ досвіду виконання здобувачами вищої освіти КР.

Методичні рекомендації до написання КР дозволять здобувачам вищої освіти дотримуватися логічної схеми наукового дослідження, а саме:

- визначити об'єкт і предмет дослідження,
- обґрунтувати актуальність дослідження,
- правильно сформулювати мету та завдання дослідження,
- обґрунтувати вибір методів проведення дослідження,
- сформулювати висновки й оцінити результати, отримані в процесі дослідження.

1.2. Написання кваліфікаційної роботи зі спеціальності «Менеджмент» передбачає виконання здобувачами вищої освіти завдань, регламентованих «Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект)», затвердженим Вченою радою ДТЕУ 2 лютого 2022 року.

1.3. *Кваліфікаційна робота* – це самостійна актуальна науково-дослідна та робота, яка висвітлює стан вивчення проблеми (огляд і аналіз), детально обґрунтовану та належним чином оформлену пропозицію, що передбачає впровадження певних змін у діяльність об'єкту дослідження та висновки.

1.4. Метою виконання КР є встановлення відповідності підготовки здобувачів освітнього ступеня магістра вимогам стандартів вищої освіти ДТЕУ та визначення рівня їх компетентностей за результатами науково-дослідної діяльності.

1.5. Основне завдання автора КР – продемонструвати здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій (відповідно до восьмого рівня Національної рамки кваліфікацій) з використанням сучасного економіко-математичного інструментарію, статистичних методів аналізу та обробки даних.

1.6. Закріплення теми КР, об'єкту дослідження та призначення

наукового керівника затверджується наказом ректора університету впродовж першого місяця навчання здобувача вищої освіти за освітньою програмою другого (магістерського) рівня вищої освіти за поданням декана та завідувача кафедри з дотриманням графіка освітнього процесу.

1.7. Науковим керівником КР призначається науково-педагогічний працівник кафедри, який має науковий ступінь доктора або кандидата наук, і проводить наукові дослідження за відповідним напрямом, основні обов'язки якого викладено у «Положенні про випускню кваліфікаційну роботу (проект)».

1.8. За дані, викладені у КР, порядок використання фактичного матеріалу під час її виконання, обґрунтованість й достовірність висновків та викладених положень несе відповідальність як здобувач вищої освіти, так і науковий керівник. Не допускається запозичення (плагіат) матеріалу без посилання у КР на автора та джерело інформації відповідно до затвердженого в ДТЕУ *Плану заходів щодо виявлення та запобігання академічного плагіату*, в якому чітко визначено його критерії оцінювання.

1.9. Основні наукові результати КР обов'язково повинні бути опубліковані в **Збірнику наукових статей студентів ДТЕУ** галузі знань «Управління та адміністрування» до початку захисту, що відображено у календарному графіку підготовки КР. Вимоги до написання наукової статті регламентовано *Дод. А* даних методичних рекомендацій.

1.10. Кваліфікаційна робота перед захистом обов'язково проходить **перевірку на плагіат**. Відповідальність за добросовісне використання інформаційних джерел несе автор КР, згідно «Етичного кодексу здобувача вищої освіти ДТЕУ».

1.11. Внесення змін та уточнень до тем / об'єктів КР можливе як виняток не пізніше першого тижня від початку проходження студентами практичної підготовки згідно з графіком освітнього процесу. Зміни здійснюються за наказом ректора, проект якого вносить декан факультету на підставі службової записки завідувача кафедри за обґрунтованою заявою студента, погодженою з науковим керівником та керівником проектної групи (гарантом освітньої програми).

1.12. КР виконується відповідно до календарного графіку її підготовки, що складається на кафедрі менеджменту, затверджується завідувачем кафедри та розміщується на інформаційних ресурсах кафедри.

1.13. У період написання КР питання щодо стану її підготовки та дотримання здобувачами вищої освіти календарного графіку систематично заслуховуються на засіданнях кафедри менеджменту та відображаються у відповідних протоколах.

2. РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО ВИБОРУ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. Тематика й науковий рівень КР повинні відповідати освітнім програмам підготовки здобувачів освітнього ступеня магістра – «Бізнес-адміністрування», «Менеджмент персоналу», «Торговельний менеджмент» та «Управління бізнесом».

2.1.1. Теми КР формуються відповідно до напрямів науково-дослідної тематики кафедри менеджменту, замовлень роботодавців, в т.ч. стратегічних партнерів університету, сучасних досягнень у відповідній предметній галузі або суміжних сферах науки й техніки.

2.1.2. Орієнтовна тематика КР, що відображає актуальну проблематику сучасного менеджменту, в тому числі використання або можливість впровадження міжнародного досвіду, розробляється провідними фахівцями кафедри менеджменту згідно з вимогами освітніх програм та стандартів вищої освіти ДТЕУ, змісту затверджених ректором програм навчальних дисциплін (обов'язкових та за вибором), затверджується на засіданні кафедри менеджменту, розміщується на веб-сторінці Інтернет-порталу кафедри та на дошці оголошень для ознайомлення з нею студентів. Тематика щорічно переглядається та поновлюється.

2.1.3. Тему КР здобувач вищої освіти обирає із запропонованих кафедрою (див. розділ 7) та погоджує її з науковим керівником. Також за згодою гаранта освітньої програми керівник КР разом із здобувачем вищої освіти, який її виконує, можуть запропонувати винести на розгляд кафедри специфічну тему, обумовлену науковими інтересами здобувача, використанням міжнародних управлінських, фінансових, економічних або математичних прийомів, підходів, методів, моделей, бізнес-стратегій, але не суперечить загальній тематиці кваліфікаційних робіт кафедри менеджменту. Процедура затвердження такої теми проходить в установленому порядку.

2.1.4. Якщо здобувач вищої освіти не мав змоги в визначені графіком освітнього процесу строки обрати тему КР, замість нього це робить науковий керівник та гарант освітньої програми.

2.1.5. Усі теми робіт повинні бути реальними, тобто передбачати проведення дослідження встановленої проблеми та експерименту за матеріалами діяльності об'єктів дослідження – реально-функціонуючих суб'єктів господарювання, що є юридичними особами (організацій та підприємств) та мають самостійну фінансову звітність. Обираючи тему наукового дослідження, слід враховувати її актуальність для об'єкту дослідження, можливість одержання відповідних матеріалів організації (підприємства) (планових, звітних, статистичних), проведення власних

спостережень, розрахунків, експериментів, наявність інформаційних джерел, а також власні напрацювання та наукові інтереси.

2.1.6. Виконання КР за абстрактними даними, без використання й аналізу матеріалів, що характеризують діяльність об'єкту дослідження, *не допускається*. Якщо немає пропозицій студента щодо об'єкта дослідження, кафедра менеджменту призначає організацію (підприємство торгівлі, промисловості, державну установу тощо), з яким ДТЕУ має відповідний договір /меморандум про співпрацю та вносить дані до проекту наказу, не очікуючи інформацію від студента.

2.1.7. Після остаточного узгодження теми КР з науковим керівником здобувач вищої освіти протягом встановленого часу подає заяву на ім'я завідувача кафедри, в якій зазначає назву теми і повну назву об'єкта дослідження, зразок якої наведено у дод. Б даних методичних рекомендацій.

2.2. Кваліфікаційна робота виконується на основі поглибленого вивчення здобувачем вищої освіти законодавчих та інших нормативно-правових актів, спеціальної вітчизняної і зарубіжної наукової літератури з проблеми, що входить до кола його наукових інтересів, передового досвіду з обраної проблеми (обов'язковим є використання інформаційні джерела за останні 3-5 років, винятки допустимі для фундаментальних видань з обраної тематики), результатів власних досліджень з метою вирішення визначених професійних управлінських завдань, а також містить результати теоретичних та аналітично- експериментальних досліджень.

Здобувачі ступеню вищої освіти магістра мають можливість користуватися інформацією з фондів каталогів, відділів наукової /навчальної / іноземної літератури, залом періодичних видань бібліотеки ДТЕУ і Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. Також інформація щодо видань є на відповідних сторінках сайтів: <https://lib.knute.edu.ua/> та www.nbuv.gov.ua

2.3. Після підписання наказу на затвердження теми КР та опрацювання джерел здобувач вищої освіти складає план, який узгоджується з науковим керівником, гарантом освітньої програми та завідувачем кафедри менеджменту. Розгорнутий план зазначається в індивідуальному завданні на кваліфікаційну роботу студента (далі – Завдання) (його зразок розміщено у Дод. В «Положення про випускню кваліфікаційну роботу (проект)»), який, за погодженням наукового керівника, може корегуватися в процесі роботи, про що робляться відповідні записи у затвердженому варіанті.

2.4. Завдання на КР здобувач вищої освіти заповнює разом з науковим керівником після затвердження теми, до початку проходження практичної підготовки та фіксує їх у щоденнику практичної підготовки, де зазначається календарний план-графік виконання кожного завдання дослідження за

проблемами реальної організації – об'єкту проходження практичної підготовки.

2.5. Якщо вносяться зміни та уточнення до теми / об'єктів КР, – відповідно змінюється Завдання. Завдання підписує науковий керівник і здобувач вищої освіти, затверджує гарант освітньої програми та завідувач кафедри менеджменту.

2.6. КР виконується виключно за матеріалами підприємства, організації, що є об'єктом практичної підготовки. Здобувачі вищої освіти денної форми навчання проходять практичну підготовку за направленням кафедри менеджменту та за місцем її проходження одержують матеріали для аналітичної частини КР. Здобувачі вищої освіти заочної форми навчання одержують матеріали для аналітичної частини КР за місцем постійної зайнятості або за направленнями кафедри менеджменту (за потреби).

2.7. Для отримання оцінки з практичної підготовки здобувач вищої освіти повинен, окрім відгуку та оцінки керівника від бази практичної підготовки про роботу студента під час її проходження, отримати також оцінку наукового керівника, який визначає ступінь виконання поставлених ним індивідуальних завдань, що фіксується у щоденнику практичної підготовки.

3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота (КР) є різновидом науково-дослідної роботи навчального характеру, при здійсненні якої студент використовує як науково-методичну літературу, так і свої спостереження і факти, результати емпіричних досліджень, які він провів, висуває власні гіпотези тощо.

Починаючи роботу, здобувач вищої освіти має розподілити свій час і після вибору теми взятися за її опрацювання, дотримуючись графіку виконання кваліфікаційної роботи.

Складання такого календарного *плану-графіку* передбачає загальноприйнятту послідовність з дотриманням певних процедур (етапів) *роботи*:

1. Вибір напряму дослідження, пошуку та опрацювання спеціальної літератури.

2. Вибір об'єкта дослідження (суб'єкта господарювання або іншої організації, за матеріалами якої буде виконуватися дослідження), проведення експрес-аналізу його поточного стану у ракурсі обраної теми.

3. Попереднє діагностування проблеми, що є актуальною та потребує вирішення («розпізнавання проблеми»).

4. Уточнення (конкретизація) напряму дослідження, мети та завдань кваліфікаційної роботи.

5. Формування загальної концепції дослідження, визначення методичних підходів та інструментарію дослідження, розробка плану КР.

6. Оформлення завдання на КР спільно з науковим керівником.

7. Пошук та збирання вхідної інформації для виконання роботи, в т.ч. формування ґрунтового списку інформаційних джерел, на базі якого студент буде формувати теоретичний розділ КР.

8. Опанування на основі вивчення спеціальних інформаційних джерел законодавчо-нормативних актів, теоретичних засад досліджуваної проблеми, існуючих концепцій та запропонованих прийомів її вирішення, еволюції проблеми, діапазону поглядів на її сутність і можливості вирішення, систематизація процедур, аналітичних прийомів тощо, що використовуються в перебігу її розв'язання.

9. Проведення економічної діагностики об'єкта дослідження, здійснення поглибленого аналізу досліджуваної проблеми на його матеріалах, оцінювання рівня та динаміки системи показників, що характеризують стан об'єкта дослідження з погляду поставленої проблеми.

10. Обґрунтування напрямів (існуючих альтернатив) вирішення науково-дослідної проблеми – з урахуванням специфіки об'єкта дослідження; творчий пошук нових підходів, апробація запропонованого інструментарію.

11. Розроблення рекомендацій щодо вирішення проблем на об'єкті дослідження, обґрунтування плану їх реалізації, інформаційного, методичного, матеріально-технічного та інших видів забезпечення.

12. Оцінювання соціально-економічної ефективності розроблених рекомендацій та розробка програми впровадження заходів.

13. Формування повного тексту КР та остаточного списку використаних джерел, подання його на ознайомлення науковому керівнику та усунення недоліків у змісті та оформленні.

14. Написання підсумкового варіанту КР та її належне оформлення.

15. Подання електронного варіанту роботи на ознайомлення керівництву підприємства – об'єкта дослідження та отримання листа-відгуку.

16. Представлення в електронному вигляді закінченої КР науковому керівнику для підготовки відгуку (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження).

17. Підготовка науковим керівником відгуку на КР та направлення електронного тексту (доцільно у форматі PDF) на розгляд комісії з попереднього захисту.

18. Проведення попереднього захисту КР та отримання рекомендації до її захисту в ЕК.

19. Подання студентом друкованого варіанту закінченої КР, яка за змістом та оформленням відповідає всім вимогам, на кафедру менеджменту для реєстрації.

20. Вирішення гарантом відповідної освітньої програми питання про допуск КР до захисту в ЕК.

21. Зовнішнє рецензування КР (керівником вищого рівня іншої організації, установи, підприємства, що функціонують за відповідним галузевим профілем діяльності).

22. Прийняття завідувачем кафедри рішення про допуск КР до захисту в ЕК і підготовка направлення КР в ЕК для захисту.

23. Захист КР на засіданні екзаменаційної комісії.

Загальний період виконання КР становить 10 навчальних тижнів.

4. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ, СТРУКТУРИ ТА ОБСЯГУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

4.1. Кваліфікаційна робота повинна бути написана одноосібно, містити сукупність нових наукових результатів і положень, висунутих автором для публічного захисту, мати внутрішню єдність і свідчити про особистий внесок автора у вирішення поставлених керівником завдань. Її зміст повинен бути принципово новим матеріалом, що містить описання нових факторів, явищ, закономірностей управлінських явищ та процесів, або узагальнення раніше відомих положень з інших наукових позицій, але у новому аспекті та відтворювати вихідні передумови наукового дослідження, його процес і отримані результати. Її обов'язковими елементами є дискусійний і полемічний матеріал. Запропоновані автором нові рішення повинні бути аргументовані й критично оцінені у порівнянні з іншими відомими рішеннями.

4.2. КР виконується на засадах отримання здобувачами вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок протягом усього періоду навчання у ДТЕУ, проходження ними практичної підготовки, а також результатів виконання індивідуальної науково-дослідної роботи.

4.3. Під час підготовки й написання КР здобувач освітнього ступеня магістра повинен оволодіти такими *компетентностями*:

– формулювати й вирішувати завдання, що виникають під час науково-дослідної діяльності й потребують поглиблених фахових знань;

– обирати необхідні методи дослідження, модифікувати існуючі й розробляти нові – згідно поставлених керівником завдань;

– виявляти проблему, що має певне значення для організації, науково обґрунтувати підходи до вирішення певних завдань щодо її усунення;

– розкривати наукові погляди, концепції й теорії, уміти їх критично оцінювати, аналізувати та застосовувати до досліджуваного завдання;

– узагальнювати, систематизувати й теоретично усвідомлювати

емпіричний матеріал;

– обробляти отримані результати, аналізувати й обґрунтовувати їх – з урахуванням наявних інформаційних даних;

– вести бібліографічну роботу із залученням сучасних інформаційних технологій;

– володіти навичками й прийомами економічного, проєктного й стратегічного аналізу;

– розробляти пропозиції й рекомендації щодо можливостей практичного використання отриманих результатів в поточній та стратегічній діяльності підприємства – об'єкта дослідження;

– забезпечувати відповідність основного змісту роботи вимогам оригінальності, унікальності положень, що наводяться в основному тексті кваліфікаційної роботи;

– забезпечувати мовностилістичне оформлення матеріалу, відповідно до вимог наукового стилю мови.

4.4. Кваліфікаційна робота виконується **державною мовою**. Її написання іншою, ніж державна, мовою можливе за поданням факультету та погодженням ректора. Здобувачі вищої освіти, які навчаються за освітніми програмами англійською мовою викладання, виконують кваліфікаційну роботу англійською мовою, що передбачає дослідження більшою мірою англійськомовних інформаційних джерел, в т.ч. статей у БД Scopus та WoS. У разі написання роботи англійською мовою здобувач вищої освіти оформлює план КР двома мовами (українською та англійською). Від наукового керівника здобувач отримує англійськомовні форми: завдання на виконання КР, титульну сторінку та форму зовнішньої рецензії на КР.

5. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

5.1. Загальні вимоги

5.1. У процесі підготовки КР застосовуються методичні й технічні прийоми наукової роботи – у відповідності до «Положення про випускню кваліфікаційну роботу (проєкт)».

5.2. Норми наукової комунікації регламентують характер викладення інформації, передбачаючи відмову від висловлювання власної думки від першої особи. У зв'язку з цим вживаються мовні конструкції, в яких замість особового займенника «я» вживається займенник «ми», оскільки дослідження здійснюється під постійним консультуванням з боку наукового керівника та вживаються дієслова від імені третьої особи «Вважаємо за необхідне....», «На думку автора...» або без зазначення

особи: «Слід зазначити, що...», «Це дозволяє зробити висновок про те, що...», «Дослідження свідчать, що...» тощо.

Науковий керівник є взірцем моральності для студента щодо ставлення до науки та до авторських прав згідно з Етичним кодексом ученого України та Етичним кодексом здобувача вищої освіти ДТЕУ.

Перевірка КР на академічний плагіат здійснюється засобами, визначеними у Положенні про дотримання академічної доброчесності педагогічними, науково-педагогічними, науковими працівниками та здобувачами освіти ДТЕУ.

5.3. Оформлення КР здійснюється відповідно до загальних вимог, що висуваються до наукових робіт, згідно з ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання».

5.4. При написанні КР слід обов'язково посилатися на авторів та інформаційні джерела, з яких запозичені матеріали або окремі результати. Включену в текст цитату необхідно оформити *обов'язковою вказівкою на автора й джерело, з якого здійснюється цитування*. Якщо наводиться не цитата, а викладається думка автора, висловлена ним ідея, то в тексті роботи також роблять посилання на джерело. Ще одне правило роботи з інформаційними джерелами – використання бібліографічного списку в тексті роботи: джерело, внесене в список, хоча б один раз повинне бути зазначене у тексті. Використання у роботі запозиченого матеріалу без посилання на автора та інформаційне джерело впливає на дозвіл про допущення роботи до захисту та визначенні її оцінки та розцінюється як плагіат.

5.5. У роботі необхідно стисло, логічно і аргументовано викладати зміст і результати дослідження, уникати загальних слів, бездоказових тверджень, тавтології.

5.6. Обсяг основної частини КР складає 45-50 сторінок тексту формату А4, розмір шрифту – 14 кегль, міжрядковий інтервал – 1,5), що регламентується специфікою вимог освітньої програми.

5.7. Роботу на захист подають на кафедру у вигляді спеціально підготовленого переплетеного рукопису (після проходження всіх попередніх процедур допуску).

5.8. Матеріал КР повинен містити основні структурні елементи у наступній послідовності та обсязі (табл. 5.1).

Типова структура кваліфікаційної роботи магістра

Структурна частина роботи	Нормативний обсяг, стор.
Титульна сторінка (п.п.5.2, Дод. Б)	1
Завдання на кваліфікаційну роботу (п.п.5.3, <i>Положення про ВКР</i>)	4 або 2 (на двосторонньому бланку)
РЕФЕРАТ з анотаціями (п.п. 5.4, дод. В)	2-3 (не нумеруються та не входять до обсягу тексту КР)
ЗМІСТ (п.п.5.5, дод. Б)	1
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів	1 (за необхідності)
ВСТУП (п.п. 5.6)	2 – 3
РОЗДІЛ 1 – теоретичний (параграфи 1.1, 1.2, п.п. 5.7)	8 – 10
РОЗДІЛ 2 – аналітично-дослідницький (параграфи 2.1, 2.2, 2.3, п.п. 5.7)	18 – 20
РОЗДІЛ 3 – проєктно-рекомендаційний (параграфи 3.1, 3.2, п.п. 5.7)	18 – 20
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ (п.п. 5.8)	2
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ (п.п. 5.9)	3 – 5 (не входить до обсягу основного тексту КР)
ДОДАТКИ (п.п. 5.10)	без обмежень обсягу сторінок
Загальний обсяг роботи	45-50

5.2. Титульна сторінка

Зразок оформлення титульної сторінки, що має єдиний стандарт, наведено у Дод.Б. Завершену і оформлену кваліфікаційну роботу обов'язково підписує здобувач вищої освіти, науковий керівник та гарант освітньої програми на титульній сторінці.

5.3. Завдання на кваліфікаційну роботу

Після опрацювання наукових джерел із обраної теми дослідження у КР здобувач вищої освіти спільно з науковим керівником розробляє *індивідуальне завдання*, яким зобов'язаний керуватися у процесі написання роботи та проходження практичної підготовки. Бланк завдання видає кафедра менеджменту за формою, наведеною у «*Положення про випускню кваліфікаційну роботу (проєкт)*» (Дод.В).

5.4. Реферат та анотації

За рішенням кафедри здобувачі вищої освіти пишуть *реферат* та анотації на 2-х мовах (українська та англійська), призначені для ознайомлення зі змістом роботи, що містять її стислу характеристику.

Обсяг реферату з анотаціями – до 3-х сторінок з одиничним інтервалом та без нумерації сторінок. Реферат підшивається разом з анотацією у тверду обкладинку після Завдання на КР (див. табл. 5.1).

Якщо здобувач вищої освіти планує захищати кваліфікаційну роботу іноземною мовою, реферат повинен бути підготовлений цією ж мовою. Для одержання дозволу на захист роботи іноземною мовою здобувач вищої освіти подає на ім'я декана факультету заяву із візами завідувача кафедри сучасних європейських мов, наукового керівника роботи та гаранта освітньої програми. До складу ЕК у такому випадку має бути включений викладач або фахівець-практик, який вільно володіє даною іноземною мовою.

5.5. Зміст

Зміст КР визначається її темою і відображається у *плані*, що погоджується з науковим керівником та гарантом освітньої програми.

У змісті роботи вказують найменування та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів (якщо вони мають заголовки). Зміст має включати усі заголовки, що є в роботі, починаючи зі вступу і завершуючи списком використаних джерел та додатків. Заголовки змісту повинні точно повторювати заголовки по тексту роботи. Зразок оформлення *плану та змісту* КР наведено у дод. Г.

5.6. Вступ

Головним завданням написання вступу є загальна характеристика роботи як актуального та практично значущого наукового дослідження.

У вступі потрібно розкрити:

- сутність наукової проблеми, актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи;
- мету та завдання дослідження;
- особливості досягнення поставленої мети та виконання завдань стосовно конкретних умов дослідження;
- об'єкт та предмет дослідження;
- перелік методів дослідження, що планується використати (було використано) у роботі;
- загальну характеристику інформаційного забезпечення дослідження (з акцентуванням уваги на нетрадиційних інформаційних джерелах, якщо такі використовувалися);
- інформацію про використання інформаційних технологій,

стандартного та авторського програмного забезпечення;

– інформацію про елементи наукової новизни та практичне значення (апробацію) результатів дослідження.

Аргументація *актуальності* повинна бути лаконічною, проте, переконливою. Вона визначається шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими підходами до розв'язання цієї проблеми, обґрунтування значення роботи для розвитку певної галузі. Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним. Досить кількома реченнями – у межах 0,5 сторінки висловити головне – сутність проблеми або наукового завдання: «...чим і визначається актуальність теми дослідження». Вказуються також прізвища науковців, які відомі своїм внеском в розробку досліджуваної проблеми.

Від доведення актуальності обраної теми варто логічно перейти до формулювання *мети* дослідження. Формулювання мети є досить важливим етапом у дослідженні, оскільки вона визначає й завдання самого дослідника: що буде вивчено, обґрунтовано, проаналізовано, розроблено та аргументовано в роботі.

Мета дослідження формулюється відповідно до теми КР і може передбачати розробку управлінських заходів щодо вирішення проблематики дослідження. Не слід формулювати мету як «...дослідження...», «...вивчення...», тому що ці слова вказують не на саму мету, а на засіб її досягнення мети.

Завдання дослідження – це послідовні взаємозалежні кроки, що забезпечують досягнення поставленої мети, послідовні шляхи вирішення проблеми, що мають корелювати із планом КР.

Вони встановлюються у формі перерахування (*розглянути...*, *охарактеризувати...*, *описати...*, *обґрунтувати...*, *встановити...*, *оцінити...*, *з'ясувати...*, *дослідити...*, *визначити...*, *розробити модель...*, *запропонувати тощо*). Для досягнення поставленої мети необхідно вирішувати завдання, кількість та зміст яких визначається метою дослідження.

Логіка постановки *завдань* (в межах загальної структури роботи) може бути такою:

- *перший блок завдань* пов'язаний із характеристикою сутності предмета дослідження, з виявленням сутності проблеми, теоретичним обґрунтуванням шляхів її вирішення (наприклад, «*визначення сутності менеджменту*», «*обґрунтування ролі та місця менеджменту в системі управління господарюючими об'єктами*», «*з'ясування особливостей інноваційного механізму розвитку підприємств, його відмінностей від інших типів механізмів*» тощо);

- *другий блок завдань* – має теоретично-методичний характер й спрямований на розкриття загальних способів вирішення проблеми, на

аналіз умов її вирішення (наприклад, «визначення факторів впливу на формування системи менеджменту»; «оцінка інституційного середовища сфери інноваційної діяльності», «діагностика проблем формування системи менеджменту на вітчизняних підприємствах (чи окремих його складових)» тощо);

- *третій блок завдань* – має рекомендаційний, прикладний характер, вказує на конкретні засоби реалізації теоретичної моделі дослідження, передбачає описання конкретних методик дослідження, практичних рекомендацій (наприклад, «розробка моделі інноваційного розвитку підприємства», «адаптація методики оцінювання рівня компетенцій менеджерів в практику діяльності організації»; «розроблення пропозицій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства» тощо).

Формулювання завдань повинне відрізняється чіткістю й точністю, оскільки описання їхнього вирішення складає зміст основних розділів кваліфікаційної роботи.

Об'єкт і предмет дослідження – як категорії наукового процесу, співвідносяться між собою як загальне й часткове. В *об'єкті* виокремлюється та частина, що слугує предметом дослідження, на який спрямовується основна увага студента.

Об'єктом дослідження є процес або явище, що породжує проблемну ситуацію та обране для вивчення, а предметом дослідження є процес, що вивчається у межах об'єкта дослідження.

Предмет дослідження значно вужчий й конкретніший за об'єкт, він і визначає тему кваліфікаційної роботи, що позначається на титульному листі роботи як її заголовок. Якщо об'єкт – це сфера діяльності, то предмет – це досліджуваний процес у рамках об'єкта дослідження.

Важливим етапом наукового дослідження як основи підготовки КР є *вибір та обґрунтування методів* як засобів вирішення дослідницьких завдань, вивчення явищ та одержання необхідної інформації. Уміння обрати найбільш результативні методи дослідження дозволяє досягти цілей, поставлених в роботі.

Для кожного етапу дослідження при підготовці КР обирається сукупність методів, які здатні забезпечити повне й правильне вирішення поставлених завдань, дозволить отримати надійні й достовірні результати, буде відповідати логічній структурі дослідження. Загальні методи наукових досліджень можна поділити на три групи, межі між якими визначені приблизно: *методи емпіричного дослідження* (спостереження, порівняння, вимірювання, експеримент); *методи, що використовуються для емпіричного та теоретичного досліджень* (абстрагування, аналіз і синтез, моделювання тощо); *методи теоретичного дослідження* (формалізація, системний підхід та ін.).

У процесі дослідження магістрантам необхідно максимально

застосовувати комп'ютерні технології, в т.ч. для розрахункових операцій, обґрунтування запропонованих пропозицій.

Особливе місце серед методів дослідження займають методи *вивчення інформаційних джерел*, що є засобом вивчення історії й причин виникнення проблеми, її сучасного стану.

Інформаційна база дослідження. Дається перелік матеріалів, що були використані для написання КР (Закони України, Укази Президента України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, оперативна інформація міністерств та відомств, фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства за останні 3-5 років, матеріали періодичних видань, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, а також *Internet-ресурси*).

У вступі також необхідно показати методологічну, теоретичну, нормативну й емпіричну основу роботи, її новизну, обґрунтувати теоретичну й практичну значущість проведеного дослідження.

Наукова новизна передбачає формулювання стислої анотації нових наукових положень або рішень і може визначати:

– нові пропозиції щодо впровадження у теорію та методику предмета дослідження;

– результат, що отримано вперше і як він підтверджує, оновлює або розвиває та уточнює раніше визначені наукові уявлення про практичні досягнення;

– постановку нової наукової проблеми;

– введення нових наукових категорій та понять тощо.

Формулювання елементів наукової новизни повинно бути конкретним, тобто необхідно чітко вказати, у чому полягає новизна проведеного дослідження. Формулювання наукової новизни (1-3 позиції) доцільно детально обговорити з науковим керівником.

Інформація про апробацію результатів дослідження може містити: перелік конференцій, на яких було здійснено та обговорено результати дослідження, із зазначенням назви доповіді, місця та часу проведення конференцій; перелік тез та статей, що було підготовлено, з повною інформацією про їх видання (бібліографічним описом) тощо.

Наприкінці вступу зазначається посилання на статтю, опубліковану з теми роботи з посиланням на Додаток А до КР.

Наприкінці вступу необхідно зазначити стисло *структуру роботи*.

Приклад. *Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи* становить __сторінок**, в т.ч. _таблиць, _рисуноків. Список*

* До списку використаних джерел

**Тут і далі має бути зазначена фактичний обсяг роботи та кількість таблиць, рисуноків

використаних джерел містить ___ найменувань, викладених на __ сторінках.
Робота також містить ___ додатків, викладених на __ сторінках.

Обсяг вступу не повинен перевищувати 3-х сторінок.

5.7. Основні результати дослідження

Перший розділ кваліфікаційної роботи має носити *теоретичний характер* та може містити два параграфи. У розділі викладається теоретичне обґрунтування проблеми, що досліджується, розглядається її сутність, значення, класифікаційні характеристики, сучасні тенденції предмету дослідження, методичні підходи тощо.

У кваліфікаційній роботі, на основі вивчення наявної вітчизняної й закордонної наукової й спеціальної літератури з питань досліджуваної проблеми, а також нормативних матеріалів рекомендується провести аналіз останніх публікацій з досліджуваної проблематики з обраної теми, зібраний під час виконання роботи.

Розкриття теоретичних питань повинно відображати актуальність дослідження, з формуванням власної позиції щодо напряму дослідження, обраних методів дослідження, містити оригінальні авторські пропозиції щодо розкриття теоретичних і методичних питань. Текст має ілюструватися графічними матеріалами – розробленими магістрантом схемами, графіками, діаграмами тощо. Передбачається використання сучасних інформаційних джерел вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячених проблемам, що досліджуються у роботі: монографій, наукових статей, матеріалів конференцій, Інтернет-ресурсів тощо. Обов'язковою умовою викладення теоретичного матеріалу є порівняння різних наукових позицій, використання статистичних відомостей (з оформленням відповідних на них посилань).

Обсяг першого розділу повинен становити 8-10 сторінок.

Другий розділ кваліфікаційної роботи має *аналітико-дослідницький характер* і складається з двох-трьох параграфів. Всі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми цього розділу мають супроводжуватися тлумаченням та висновками, що дозволяють визначити сутність і стан досліджуваних явищ та процесів, розкрити їх особливостей та тенденцій розвитку, створити базу для виявлення невикористаних резервів удосконалення діяльності підприємства – об'єкта дослідження.

Текст доцільно ілюструвати реальними документами або їх копіями (що розміщуються у *Додатках*) та супроводжувати стислим коментарем.

Джерелами інформації для виконання *аналітично-експериментальної* частини роботи переважно є планові та фактичні показники господарської діяльності підприємств, статистична, фінансова, податкова та управлінська звітність, розпорядчі документи, первинні інформаційні матеріали щодо окремих бізнес-операцій та процесів, результати спостережень,

соціологічних опитувань і обстежень та інших методів збирання первинної інформації.

При проведенні розрахунків і кількісних обґрунтувань доцільно використовувати методи економіко-математичного моделювання. При створенні моделей необхідно обґрунтувати їхню відповідність економічному змісту поставлених завдань, обумовити наявність необхідної інформації, її форму та необхідну точність розрахунків.

Враховуючи сучасну інформатизацію та комп'ютеризацію управління підприємствами, обов'язковим є використання у кваліфікаційній роботі сучасних інформаційних технологій, в т.ч. прикладного програмного забезпечення. У разі розробки авторського програмного забезпечення подається його загальна концепція, інформаційне та методичне забезпечення, наводиться описання алгоритмів і схем обчислювального процесу, форми вихідних документів (таблиць, діаграм, графіків), вимоги щодо користування розробленого програмного забезпечення тощо.

Власні розрахунки рекомендується проводити за допомогою пакета прикладних програм і функцій *Excel Microsoft Office, Matlab*. Допускається використання інших сертифікованих програм (з посиланням на авторство), а також оригінальних процедур і макросів *Microsoft Office*. У цьому випадку описання оригінальних операторів доцільно розмістити у *Додатках* до роботи.

Обсяг другого розділу повинен становити не менше ніж 18-20 сторінок загального обсягу роботи.

Завданням третього (проектно-рекомендаційного) розділу є розробка конкретних пропозицій щодо удосконалення предмета дослідження, його інформаційного, методичного та організаційного забезпечення, обґрунтування моделей управління та економічних параметрів та індикаторів розвитку підприємства (стратегія, план, проект, програма тощо) на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію, викладених у теоретичному розділі роботи, а також з урахуванням результатів аналізу, проведеного у дослідницькій частині роботи.

Етапами розроблення заходів у проектно-рекомендаційному розділі є такі:

- 1) загальна характеристика заходу, його причетності до виконуваної теми роботи та можливостей впливу на очікувані економічні результати;
- 2) обґрунтування ідеї даного заходу;
- 3) обґрунтування проектних рекомендацій з обов'язковим відображенням за допомогою рисунків, схем, креслень, алгоритмів тощо (рекомендується виносити у *Додатки* до роботи);
- 4) економічне обґрунтування доцільності впровадження

розроблених заходів та прогнозних даних діяльності підприємства.

У кінці проєктно-рекомендаційної частини здобувач наводить економічні результати від впровадження запропонованих ним рішень у формі таблиці. Рішення щодо зростання, збереження чи зменшення обсягів виробничо-господарської діяльності визначаються темою роботи, індивідуальним завданням та вибраним заходом, і відображаються в першій графі таблиці. Обґрунтування економічної ефективності починається з виявлення ефекту після впровадження заходу. У підсумкових таблицях можна наводити значення показників діяльності і зазначати чинники, які на них впливають, а в основному тексті даного розділу доцільно розкривати їх сутність, взаємозв'язок між ними і пропонувати заходи щодо розв'язання проблеми згідно з отриманим завданням.

Проєктно-рекомендаційний розділ може бути розкрито у формі економічних, фінансових, управлінських, методичних та інших проєктних заходів, розробки програм, планів, пропозицій впровадження офіційно-ділових документів тощо.

Обсяг третього розділу повинен становити не менш ніж 18-20 сторінок загального обсягу роботи і може містити 2-3 параграфів (за потреби).

5.8. Висновки та пропозиції

Висновки та пропозиції є окремою структурною частиною КР та стислим викладенням підсумків проведеного дослідження. У висновках наводяться найбільш важливі теоретичні положення щодо формулювання вирішеної проблеми; узагальнюються результати аналізу та діагностики об'єкта дослідження; подаються пропозиції щодо удосконалення напрямів діяльності підприємства, що досліджувалися у роботі.

У цілому представлені висновки та пропозиції за результатами дослідження повинні послідовно відтворювати вирішення всіх завдань, поставлених автором у вступі, що дозволить оцінити завершеність і повноту проведеного дослідження. Якісно написані вступ й висновки та пропозиції дають чітке уявлення про якість проведеного дослідження, коло розглянутих питань, методи і результати дослідження.

Висновки та пропозиції повинні містити загальну оцінку результатів роботи й стислі висновки по кожному завданню дослідження. Висновок по кожному завданню не повинен констатувати, що завдання вирішене, а повинен містити інформацію про результати, отримані при рішенні завдання. Наприклад, якщо у вступі поставлено 7 завдань, то у висновках по кожному завданню повинно бути названо мінімум по одному результату отже, усього повинно бути мінімум сім результатів.

Основний акцент необхідно робити на результатах *аналітично-експериментальної частини*, де висвітлюються пропозиції за результатами

проведеного дослідження, що виносяться на захист роботи перед ЕК.

Обсяг висновків не повинен перевищувати 2-х сторінок.

5.9. Список використаних джерел

Список використаних джерел – елемент бібліографічного апарату, що містить бібліографічні описи використаних джерел. Це одна із суттєвих частин роботи, що віддзеркалює самостійну творчу працю її автора і демонструє ступінь фундаментальності проведеного ним дослідження. Список використаних джерел розміщується після висновків та пропозицій та має самостійну нумерацію.

Бібліографічний опис формується безпосередньо за друкованим виданням або його назву можна виписати з каталогів і бібліографічних покажчиків повністю, без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв тощо.

Список використаних джерел формується за алфавітом у такому порядку: спочатку інформаційні джерела українською мовою, в т.ч. Інтернет-джерела, а потім мовою країн ЄС згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання». (Дод. Д).

Складаючи список використаних джерел в алфавітному порядку, необхідно врахувати такі умови:

а) закони України, укази Президента, постанови уряду, директивні матеріали міністерств (у хронологічному порядку);

б) монографії, навчальні посібники, підручники, статті, тези наукових конференцій, дисертації та автореферати, інструктивні, нормативні та інші матеріали підприємства, Інтернет-джерела (за абеткою).

в) іншомовні джерела (за абеткою).

Список використаних джерел має містити 40-50 позицій, джерела мають відображати сучасні наукові доробки за останні 3-5 років (може бути наявність класичних фундаментальних праць мовою оригіналу, перевидання), при цьому їх основну частину мають складати наукові статті, монографії, дисертації чи автореферати дисертацій. Студенти, які навчаються за освітніми програмами англійською мовою викладання, і виконують КР англійською мовою, мають досліджувати переважну частину англомовних інформаційних джерел (окрім випадків проведення порівняльного аналізу певних категорій / процесів, що передбачає використання україномовних джерел), в т.ч. джерела з БД *Scopus* та *Web of Science*.

Необхідно мати на увазі, що у списку використаних джерел обов'язково зазначаються джерела, на які автор робить посилання в тексті роботи, а також ті, на які немає посилань, але їх опрацювання допомогло авторові більш змістовно написати текст в певних параграфах роботи.

Необхідно залучати матеріали і дані, отримані з офіційних сайтів Інтернет-мережі. У цьому випадку необхідно вказати не лише точне джерело матеріалів (сайт), але й автора повідомлення (статті) та назву цього повідомлення, враховуючи вимоги до оформлення такого джерела.

5.10. Додатки

Додатки до КР мають містити інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень з обраної теми, і розміщуються на останніх сторінках. *Наявність додатків є обов'язковою*, не залежно від теми КР, проте вони носять допоміжний характер і не впливають на обсяг основного тексту роботи.

У додатки доцільно включати матеріал, необхідний для повноти аналізу й розкриття висновків і пропозицій кваліфікаційної роботи, зокрема, реальні облікові та управлінські документи підприємства-об'єкта дослідження та інших підприємств, що наводяться як приклади (шаблони); рекламні матеріали; проміжні математичні доведення, формули, розрахунки; рисунки; таблиці допоміжних цифрових даних (або таблиці обсягом більш за 1 лист А4); інструкції, методики, описання алгоритмів і програм вирішення економіко-математичних задач за допомогою програмного забезпечення, що розроблені під час виконання роботи; ілюстрації допоміжного характеру тощо.

Нормативні вимоги до оформлення основного тексту кваліфікаційної роботи та використаних джерел містить *Дод. Д цих методичних рекомендацій та дод. Г «Положення про випуск кваліфікаційну роботу (проект)»*.

6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

6.1. До захисту КР допускаються здобувачі вищої освіти, які успішно виконали вимоги навчального плану / індивідуального навчального плану студента, у т.ч. програму практичної підготовки та склали заліково-екзаменаційну сесію.

6.2. Процес підготовки КР систематично контролює науковий керівник, відповідно до календарного графіка, затвердженого кафедрою менеджменту.

6.3. На період виконання КР на кафедрі менеджменту складається розклад проведення консультацій науковими керівниками, згідно з яким забезпечується системна робота над кваліфікаційною роботою студентів та наукових керівників (план-графік розміщується на сторінці кафедри менеджменту офіційного сайту ДТЕУ). Також у календарному плані-графіку встановлюються строки подання на рецензування науковому керівникові окремих розділів і роботи у цілому.

6.4. Кваліфікаційна робота разом із оформленими *Завданням, рефератом та анотаціями, звітом про проходження перевірки на плагіат* подається науковому керівнику для перевірки відповідності змісту затвердженому плану, дотримання вимог до оформлення – у строки, визначені у *Завданні*, але не пізніше, ніж за 30 робочих днів до засідання ЕК. КР з ознаками плагіату направляється науковим керівником на доопрацювання. Плагіатом вважається: перефразування частин тексту інших авторів без посилання на джерело; оприлюднення твору, написаного третьою особою на замовлення студента; копіювання письмових робіт інших студентів, викладачів, аспірантів, наукових співробітників; компіляції частин запозиченого тексту без введення їх у цитати.

6.5. У випадку недотримання календарного графіку підготовки КР науковий керівник надає інформацію на засіданні кафедри менеджменту (з відображенням у відповідних протоколах) та готує службову записку щодо наявності відхилень від графіку підготовки кваліфікаційної роботи не пізніше ніж 30 днів до засідання екзаменаційної комісії (далі – ЕК) із захисту кваліфікаційної роботи. У подальшому за рішенням кафедри студент-дипломник може бути недопущений до захисту кваліфікаційної роботи за значне порушення графіка її виконання.

Витяг з протоколу засідання кафедри менеджменту передається декану факультету, який складає службову записку на ім'я ректора ДТЕУ та проект наказу про відрахування студента з університету.

6.6. На завершеному *та оформлену за вимогами* кваліфікаційну роботу, яка пройшла перевірку на плагіат, науковий керівник оформляє у *Завданні* (остання сторінка) власний **відгук**, у якому зазначає:

- актуальність та сучасність використаних методів дослідження;
- рівень використання набутих у процесі навчання теоретичних знань при виконанні дослідження;
- рівень студента самостійно вирішувати наукові та практичні проблеми, логічно та аргументовано викладати матеріал і робити висновки;
- участь здобувача у наведених експериментальних дослідженнях, теоретичній обробці результатів, формулюванні наукових ідей тощо;
- повнота розкриття теми;
- перспективність запропонованих рекомендацій;
- недоліки роботи та зауваження;
- рекомендація до захисту.

6.7. Кваліфікаційна робота *обов'язково повинна бути рецензована* висококваліфікованими фахівцями (викладачами та науковцями) ДТЕУ (формою такого рецензування може бути внутрішнє рецензування під час попереднього захисту), а також провідними фахівцями організацій, що функціонують у сфері освітньої програми студента (зовнішнє

рецензування. Зразок *зовнішньої рецензії* наведено у Дод. Е.

При зовнішньому рецензуванні КР рекомендується визначати:

- актуальність, новизну та ступінь розроблення проблеми;
- використання наукових методів дослідження;
- аргументованість висновків і обґрунтованість пропозицій;
- вміння здобувача освітнього ступеня «магістр» чітко, грамотно й аргументовано викладати та оформлювати матеріал;
- недоліки та зауваження щодо змістовної частини роботи та її оформлення;
- загальний висновок щодо рекомендації КР до захисту.

Зовнішня рецензія надається письмово і містить загальний висновок щодо рекомендації КР до захисту.

6.8. Кваліфікаційна робота повинна *обов'язково містити лист-відгук* з підприємства (організації), за матеріалами якого проведено дослідження, який підписує керівник (заступник керівника вищого рівні управління). *Лист-відгук* повинен підтвердити актуальність, самостійність досліджень та достовірність наведених у КР матеріалів щодо діяльності підприємства-об'єкта дослідження, практичну значущість та перспективність рекомендацій (зразок *листа-відгуку* наведено у Дод. Ж).

6.9. За наявності рукопису КР, оформлених за вимогами *титульної сторінки* (див. Дод. Б), *Завдання, реферату та анотацій, звіту про проходження перевірки КР на плагіат, відгуку наукового керівника*, скан-копій *листа-відгука* з організації (підприємства, установи) – об'єкта дослідження в роботі, завіреного печаткою та підписаного керівником (топ-менеджером), а також *зовнішньої рецензії* науковий керівник надсилає роботу на електронну пошту кафедри менеджменту – не пізніше, ніж за 15 календарних днів до захисту, де вона реєструється у відповідному журналі (форма реєстраційного журналу наведена в дод. Д «Положення про випуск кваліфікаційну роботу (проєкт)»).

6.10. У разі виявлення формальних невідповідностей, у тому числі в формулюванні теми, назви підприємства (організації), за матеріалами якого виконано дослідження тощо, КР не реєструється, на рецензування не приймається і до попереднього захисту не допускається.

6.11. З метою визначення якості КР та ступеня її готовності до захисту кафедра менеджменту, відповідно до графіку виконання кваліфікаційних робіт, організовує процедуру попереднього захисту КР спеціально сформованою профільною комісією у складі 3-х викладачів у кожній – з урахуванням фаховості за напрямками наукових досліджень та голови – гаранта відповідної освітньої програми. Склад комісій з попереднього захисту регламентується розпорядженням по кафедрі з представленням графіку та оприлюднюється у встановленому порядку.

6.12. Для проходження процедури попереднього захисту науковий

керівник КР надсилає електронною поштою членам комісії з попереднього захисту *повністю завершено та оформлену за вимогами КР* зі всіма супровідними документами (доцільно в одному файлі).

6.13. Під час попереднього захисту КР члени комісії перевіряють:

– наявність необхідних супровідних документів: оформленого завдання – з відгуком наукового керівника; листа-відгуку (та/або довідки) з організації (у разі прийняття пропозицій студента); матеріалів апробації та впровадження результатів дослідження (витягів з програм наукових конференцій, копій тез доповідей, наукових статей тощо);

– відповідність змісту роботи основним положенням затвердженого Завдання;

– дотримання студентами вимог щодо оформлення роботи.

6.14. За умов проведення процедури попереднього захисту в офлайн-форматі також комісія перевіряє готовність студента до захисту роботи на засіданні ЕК (вільне володіння матеріалом дослідження, здатність відповідати на питання стосовно сутності та результатів дослідження, наявність демонстраційного матеріалу). При цьому здобувач вищої освіти стисло (протягом 5 хвилин) представляє комісії результати проведеного дослідження та аргументує подані пропозиції, достатньо представити 1 примірник наочних матеріалів до захисту, але обов'язково з підписом наукового керівника. Члени комісії можуть ставити питання за темою дослідження, на які студент має дати чіткі обґрунтовані відповіді.

Комісія з попереднього захисту КР робить узагальнений висновок про готовність КР до захисту, про що ставить відповідну позначку у роздрукованому *Завданні* – поруч з висновком наукового керівника (безпосередньо на кафедрі).

Кваліфікаційні роботи, подані на попередній захист за межами встановленого терміну роботи комісії з попереднього захисту, не приймаються до розгляду без дозволу завідувача кафедри.

6.15. Після успішного проходження попереднього захисту роздрукований варіант КР разом зі всіма супровідними документами, підписами студента та наукового керівника на *титульній сторінці* та у *Завданні*, підписаними листом-відгуком та рецензією з печатками підприємств, підписами членів комісії з попереднього захисту у *Завданні* передається на підпис *гаранту освітньої програми*.

За умови дотримання всіх вимог гарант освітньої програми також ставить свій підпис на титульній сторінці та у *Завданні* та передає КР на підпис завідувачу кафедри, який робить підсумковий висновок про її рекомендацію до захисту на засіданні ЕК.

6.16. Негативний письмовий відгук наукового керівника щодо змісту КР та отриманих результатів дослідження не є підставою недопущення роботи до захисту. КР може бути представлена до захисту в ЕК також й за

отримання негативної зовнішньої рецензії. У такому разі робота має бути направлена на додаткове рецензування іншому зовнішньому рецензенту. У випадку повторної негативної рецензії КР студента не може бути допущена до захисту. *При відсутності зовнішньої рецензії студент не допускається до захисту кваліфікаційної роботи.*

6.17. Якщо робота містить висновки й рекомендації, що приймаються до впровадження на підприємстві, доцільно додатково надати до захисту довідку про впровадження результатів дослідження (приклад оформлення довідок, що оформлюється на фірмовому бланку підприємства або з використанням кутового штампу організації наведено у Дод. 3).

6.18. Здобувачі вищої освіти, кваліфікаційні роботи яких комісією з попереднього захисту, гарантом та завідувачем кафедри були оцінені позитивно, допускаються деканом до захисту на засіданні ЕК не пізніше, ніж за 5 робочих днів до початку її роботи (відповідно до «Положення про атестацію здобувачів вищої освіти та екзаменаційну комісію з атестації у ДТЕУ»).

6.19. Здобувач вищої освіти готує презентацію в одній з спеціальних програм (*Power Point, Canva, Prezi тощо*) – на 7-10 хвилин та виступ, а за умов проведення процедури попереднього захисту в аудиторії – роздатковий матеріал у текстовому редакторі *Word* (до 10-15 сторінок) – наочну ілюстрацію відповідних тверджень під час доповіді, зміст та якість якого перевіряє науковий керівник (слайди, фотографії, макети, рекламні проспекти тощо). Кількість примірників ілюстративного матеріалу повинна відповідати кількісному складу ЕК.

Обсяг ілюстративного матеріалу залежить від теми та глибини дослідження. Ілюстративні матеріали мають послідовно демонструвати результати аналітичної й проєктно-рекомендаційної частин КР та усне посилення на них доповідача, а також забезпечувати повноту висвітлення всіх положень. Вони призначені для показу членам комісії переважно.

6.20. Публічний захист КР може відбуватися у ДТЕУ або на базі підприємств (організацій), з якими укладені договори / меморандуми про співпрацю. Відповідно до наказу ДТЕУ, у виключних випадках публічний захист КР може здійснюватися онлайн з використанням дистанційних технологій навчання.

6.21. Не пізніше ніж *за три дні* до основного захисту кваліфікаційну роботу в твердій палітурці слід подати на кафедру.

Захист відбувається на відкритому засіданні ЕК, графік роботи якої розробляється на кафедрі менеджменту та затверджується наказом ректора.

На засідання ЕК до початку захисту подаються такі документи:

- витяг із наказу ректора про затвердження персонального складу комісії;
- список студентів екзаменаційної групи, які допущені до захисту КР

за підписом декана факультету;

- подання від деканату про виконання студентом навчального плану та про одержані ним оцінки з теоретичних дисциплін та проходження практичної підготовки;

- КР, підписана студентом, науковим керівником та гарантом ОП;

- інші матеріали, що характеризують наукову і практичну цінність виконаної здобувачем освітнього ступеню магістра КР (копії публікацій автора при їх наявності, довідки про впровадження пропозицій студента у практичну діяльність організації (підприємства, установи тощо).

Лист-відгук з підприємства, зовнішня рецензія та довідка про впровадження (за наявності) вкладаються в конверт формату А5 та прикріплюються до переплетеного варіанту роботи.

Нумерацію рисунків і таблиць в презентаційних матеріалах доцільно робити *наскрізною*.

На захисті голова ЕК повідомляє тему й надає слово здобувачу, який протягом 7-10 хвилин викладає основні положення змісту роботи. У доповіді здобувач вищої освіти має розкрити: актуальність теми; мету та структуру роботи; відомості про організацію, на матеріалах якої виконано дослідження; стислі висновки з проведеного аналізу, зміст запропонованих заходів та обґрунтування їх ефективності (на це рекомендується витратити не менше 70% часу). Завершуючи доповідь, випускник має відзначити: які його розробки впроваджені або намічені до впровадження; за яких умов можливе застосування результатів дослідження; якою є очікувана соціально-економічна ефективність запропонованих заходів.

Перед захистом КР здобувачу вищої освіти слід ретельно прочитати зовнішню рецензію, особливу увагу звернути на висловлені рецензентом зауваження і по можливості усунути зазначені недоліки.

Під час захисту КР члени ЕК, присутні на захисті викладачі, спеціалісти можуть ставити здобувачеві вищої освіти запитання щодо змісту виконаної роботи. Відповіді студента мають бути конкретними, чіткими й аргументованими. При відповідях він користується ілюстративними матеріалами. В процесі захисту здобувачу вищої освіти необхідно продемонструвати глибоке розуміння предмету дослідження, наукову й загальну ерудицію. Особливу увагу слід звернути на висловлені науковим керівником зауваження, усунення зазначених недоліків або аргументований захист дискусійних положень.

Після доповіді здобувача вищої освіти голова ЕК зачитує рецензію на КР і студент має відповісти на всі зауваження рецензента (за їх наявності).

За результатами захисту КР члени ЕК приймають рішення щодо оцінки захисту і виконаної роботи, про присвоєння здобувачу вищої освіти відповідної кваліфікації та про видачу йому диплома ОС «магістр» за обраною спеціальністю та освітньою програмою.

6.22. Після захисту КР секретарі екзаменаційних комісій передають їх електронні копії в бібліотеку ДТЕУ для подальшого поповнення репозитарію КР, а друковані – в архів ДТЕУ.

6.23. Оцінюючи зміст кваліфікаційної роботи та її захист, екзаменаційна комісія враховує не лише якість самого наукового дослідження, його наукову новизну, практичну значущість, вміння автора захистити сформульовані положення та висновки, але й її оформлення, відповідність встановленим вимогам.

Критеріями оцінювання змісту КР є такі: чіткість, повнота та послідовність розкриття кожного питання плану і теми роботи в цілому; науковість стилю викладення матеріалу; відсутність орфографічних і синтаксичних помилок; рівень використання та оформлення сучасних інформаційних джерел, їх цитування в тексті роботи; правильне оформлення роботи відповідно до державних стандартів.

При значних відхиленнях від встановлених вимог робота може бути недопущена до захисту або це суттєво вплине на загальну оцінку.

6.24. Кваліфікаційна робота з ознаками виявленого на захисті плагіату рішенням ЕК знімається з розгляду, здобувачу виставляється незадовільна оцінка, а захист нової роботи (або на іншу тему) можливий не раніше ніж через рік.

6.25. Результати захисту КР оцінюються за 100-баловою шкалою ДТЕУ, що регламентовано відповідним «Положенням про випускню кваліфікаційну роботу (проект)». У процесі визначення оцінки враховується низка важливих показників якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи, критерії оцінювання яких наведено нижче.

Під час засідання ЕК її секретар веде протокол захисту, заносить оцінку за результатами захисту КР до відомості, що зберігається в архіві, занотовує запитання членів ЕК і присутніх на захисті осіб, особисті думки членів ЕК, зазначає одержаний здобувачем ступінь вищої освіти, а також документ про освіту, який видається випускнику Протоколи підписують голова і члени ЕК у день проведення захисту кваліфікаційної роботи.

Результати захисту здобувачами КР оголошуються у день його проведення після оформлення протоколів ЕК.

КР, що містять особливо цінні практичні рішення та пропозиції, можуть бути рекомендовані головою ЕК до участі у конкурсах наукових робіт, для публікування або для доповідей і повідомлень на науково-теоретичних, науково-практичних конференціях, семінарах, симпозіумах тощо; а їх автори – до зарахування у аспірантуру ДТЕУ.

Здобувач вищої освіти, який отримав на захисті КР незадовільну оцінку, має бути відрахованим з університету і в цьому випадку йому видається академічна довідка встановленого зразка. За ним залишається право бути повторно допущеним до складання кваліфікаційних екзаменів

(якщо він одержав незадовільну оцінку) або до захисту КР протягом наступних трьох років.

Таблиця 6.1

**Критерії оцінювання якості виконання та захисту
кваліфікаційної роботи**

Параметри оцінювання	Діапазон оцінки, балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
Оцінювання якості КР (0–100)		
1. Відповідність змісту КР темі та затвердженому плану	0–5	0 – зміст роботи <i>не</i> відповідає затвердженому плану
		5 – зміст роботи відповідає затвердженому плану
2. Ступінь 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</i> розкрита <i>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</i> розкрита <i>управлінська складова</i>
		15 – теоретичні аспекти дослідження розкриті у повному обсязі з елементами наукової новизни
2. Глибина експериментального дослідження проблеми	0–20	0 – сутність <i>основних проблем</i> підприємства <i>не</i> висвітлена
		5 – залучені <i>статистичні матеріали</i> загальнодержавних та галузевих видань, загальні <i>показники діяльності підприємства</i>
		10 – залучені <i>статистичні матеріали</i> загальнодержавних та галузевих видань, загальні <i>показники діяльності підприємства</i> , <i>не</i> визначене місце проблеми дослідження в загальному комплексі проблем підприємства, <i>не</i> досліджені <i>управлінські аспекти</i> його діяльності
		15 – досліджена <i>проблема</i> діяльності організації що пов’язана із загальною темою дослідження, <i>не</i> досліджені <i>управлінські аспекти</i> його діяльності
		досліджений <i>увесь комплекс проблем</i> діяльності підприємства, у тому числі пов’язаної із загальною темою дослідження

3. Рівень економічного обґрунтування розробок та пропозицій	0–30	0 – обґрунтування пропозицій <i>не</i> підтверджене загальними та детальними розрахунками
		5 – пропозиції підтверджені загальними розрахунками, <i>не</i> розроблені альтернативні варіанти, <i>не</i> обраховані стійкість та ефект від реалізації проєкту
		10 – пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, <i>не</i> розроблені альтернативні варіанти, <i>не</i> обраховано ефект від реалізації проєкту
		15 – пропозиції підтверджені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обрахований ефект від упровадження пропозицій, <i>не</i> визначені показники стійкості проєкту
		20 – пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обрахований ефект від їх упровадження, <i>не</i> визначені показники стійкості проєкту
		30 – пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обраховані ефект від їх упровадження та показники стійкості проєкту
4. Ступінь використання сучасних методів дослідження проблем діяльності організації на матеріалах якого проведено дослідження	0–15	0 – сучасні методи дослідження проблем діяльності підприємства <i>не</i> використані
		5 – використані сучасні методи дослідження проблем діяльності підприємства, <i>не</i> використане програмне забезпечення для розрахунків
		15 – використані сучасні методи дослідження проблем діяльності підприємства та прикладні програми для розрахунків
5. Рівень висвітлення управлінських аспектів реалізації пропозицій з удосконалення діяльності підприємства – об'єкта дослідження	0–15	0 – управлінські аспекти реалізації пропозицій <i>не</i> розроблені
		5 – управлінські аспекти реалізації пропозицій містять загальні рекомендації
		15 – пропозиції щодо змін в організаційній системі управління підприємства доведені до розробки відповідних внутрішніх документів
6. Вміння чітко та стисло викласти основні результати дослідження, наявність ілюстративного матеріалу	0–5	0 – студент неспроможний чітко та стисло викласти основні результати дослідження у відведений регламентом захисту час, ілюстративний матеріал відсутній або його інформативність недостатня
		5 – результати дослідження чітко та стисло викладені, інформативність наявного ілюстративного матеріалу достатня
7. 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

Повторно КР виконується за наявності заяви студента про допуск до захисту, дозволу ректора і рішення кафедри менеджменту про затвердження теми та організації – об'єкту дослідження, призначення наукового керівника. На вимогу кафедри тему КР може бути змінено, або в межах тієї ж теми можуть бути суттєво оновлені матеріали.

Якщо захист КР не відбувся з поважних причин (про що студент має подати відповідні документи до ЕК), ректор ДТЕУ може дозволити продовжити термін його навчання до наступного терміну роботи ЕК із захисту КР (відповідним наказом), але не більше ніж на один рік.

Незалежно від причин повторний захист КР у той самий рік категорично забороняється.

Після завершення роботи ЕК складає звіт, в якому відображає основні кількісні показники щодо рівня і якості успішності студентів за проведеними захистами КР, їх характеристиках щодо впровадження пропозицій у практику реально функціонуючих організацій (підприємств, установ), застосування сучасних інформаційних і комп'ютерних технологій в аналітичних дослідженнях тощо.

Звіт ЕК обговорюється на вченій раді університету. Захищені КР кафедра менеджменту здає в архів ДТЕУ не пізніше ніж через 3 дні після завершення роботи ЕК.

7. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

1. Підвищення ефективності діяльності підприємства в бізнес-середовищі.
2. Управління інноваційною (інвестиційною) діяльністю підприємства.
3. Удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві.
4. Впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність підприємства.
5. Вдосконалення системи управління маркетингом на підприємстві.
6. Діагностика виробничої (маркетингової, кадрової, фінансової) діяльності підприємства.
7. Формування цінової (маркетингової, кадрової, виробничої, фінансової) політики підприємства.
8. Розробка кадрової (конкурентної, маркетингової, цінової, асортиментної, виробничої, фінансової) стратегії підприємства.
9. Управління товарним асортиментом підприємства.
10. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

11. Управління конкурентоспроможністю продукції (послуг) підприємства.
12. Розробка стратегії диверсифікації (позиціонування, забезпечення конкурентних переваг) підприємства.
13. Система стратегічного планування діяльності підприємства.
14. Управління якістю продукції (послуг) підприємства.
15. Управління матеріальними ресурсами і виробничими запасами підприємства.
16. Організація інноваційного процесу на підприємстві (вдосконалення якості продукції)
17. Управління інвестиційним проектом впровадження інноваційних технологій на підприємстві.
18. Управління інвестиціями в каналах збуту продукції.
19. Управління інформаційним забезпеченням діяльності фірми.
20. Удосконалення логістичних процесів на підприємстві.
21. Управління конкурентоспроможністю банківських послуг.
22. Управління операційною діяльністю підприємством з іноземними інвестиціями.
23. Управління ефективністю діяльності українських філій транснаціональної компанії
24. Розробка інвестиційного проекту підприємства із залученням міжнародних фінансових організацій.
25. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.
26. Управління операціями з об'єктами інтелектуальної власності.
27. Підвищення ефективності управління портфельними іноземними інвестиціями.
28. Антикризове управління підприємством (міжнародною компанією).
29. Інформаційне забезпечення діяльності управління персоналом.
30. Логістичні концепції управління закупівлями підприємства.
31. Виробничий менеджмент по ресурсозбереженню на підприємстві та шляхи підвищення його ефективності.
32. Розробка маркетингового плану створення та просування інноваційного продукту підприємства.
33. Управління аутсорсингом послуг на підприємстві.
34. Організація оперативного управління виробництвом на підприємстві.
35. Організація і управління рекламно-інформаційною діяльністю підприємства.
36. Організація діяльності малих підприємств і управління виробництвом в ринкових умовах.

Освітня програма «Менеджмент персоналу»

37. Управління кроскультурними комунікаціями на підприємстві (в торговельній мережі, міжнародній компанії тощо).
38. Формування системи менеджменту персоналу.
39. Формування системи соціального розвитку організації.
40. Розробка стратегії онбордингу працівників підприємства.
41. Адаптивне управління соціальним розвитком підприємства.
42. Управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства.
43. Управління людським капіталом на підприємстві.
44. Розробка HR-стратегії позиціонування підприємства в соціальних мережах.
45. Організація роботи рекрутингового/кадрового агентства.
46. Управління (діагностика) кадровим потенціалом підприємства.
47. Компетентністний підхід до формування кадрового потенціалу підприємства.
48. Управління трудовими відносинами на підприємстві в умовах воєнного стану.
49. Розвиток лідерського потенціалу на підприємстві.
50. Управління соціальним лідерством на підприємстві.
51. Розвиток інтелектуального потенціалу працівників на підприємстві.
52. Система креативного менеджменту на підприємстві.
53. Управління інноваціями в системі кадрової роботи на підприємстві.
54. Інноваційний розвиток системи управління персоналом на підприємстві.
55. Управління організаційною поведінкою працівників на підприємстві.
56. Оцінювання виробничої поведінки працівників підприємства.
57. Управління кадровими змінами на підприємстві.
58. Розвиток соціальних комунікацій на підприємстві.
59. Технологія командного менеджменту на підприємстві.
60. Формування проєктної команди на підприємстві.
61. Онлайн-взаємодія працівників у проєктних командах.
62. Формування політики компенсацій та винагород в системі управлінні персоналом
63. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства в умовах кризи.
64. Розробка мотиваційної стратегії розвитку персоналу підприємства.
65. Управління залученістю персоналу на підприємстві.
66. Розробка програми лояльності працівників підприємства.
67. Управління розвитком персоналу на підприємстві.
68. Управління професійним розвитком персоналу на підприємстві.

69. Управління професійним навчанням кадрів на підприємстві.
70. Розробка програм наставництва та менторства в управлінні персоналом.
71. Управління розвитком компетенцій персоналу на підприємстві.
72. Управління кар'єрою працівників в організації.
73. Формування кар'єрних карт розвитку працівників в компанії.
74. Методи розвитку емоційного інтелекту персоналу.
75. Організація роботи корпоративного університету в міжнародній компанії
76. Інформаційні технології в управлінні розвитком працівників в організації.
77. Розробка тренінгових програм для персоналу.
78. Розробка стратегії управління талантами на підприємстві.
79. Управління розвитком бренду роботодавця.
80. Формування системи HR-брендингу на підприємстві.
81. Управління HR-репутацією компанії.
82. Управління стресовими та конфліктними ситуаціями на підприємстві.
83. Формування корпоративної культури на підприємстві.
84. Розвиток управлінської культури в організації.
85. Управління кадровою безпекою на підприємстві.
86. Розробка HR-проєкту у сфері безпеки праці персоналу.
87. Управління кадровими ризиками на підприємстві.
88. Управління соціальною захищеністю персоналу на підприємстві
89. Автоматизація HR-процесів на підприємстві.
90. Управління персоналом на основі впровадження блокчейн технології на підприємстві.
91. Цифрові HR-технології в управлінні результативністю /ефективністю працівників (в умовах війни).
92. Розробка стратегії волонтерської поведінки компанії.
93. Розробка проєкту соціальної відповідальності персоналу.
94. Формування системи менеджменту персоналу на принципах соціальної відповідальності.
95. Управління персоналом підприємства на принципах соціального партнерства.
96. Оцінювання результативності роботи персоналу підприємства.
97. Управління продуктивністю праці персоналу підприємства.
98. Формування програми performance-менеджменту на підприємстві.
99. Розробка KPI персоналу в системі оцінки ефективності їх діяльності
100. Організація роботи персоналу у соціальних мережах та її вплив на результати діяльності підприємства
101. Розробка аналітичного інструментарію в управлінні

результативністю персоналу підприємства.

102. Інформаційне забезпечення екологічного HR-проєкту підприємства.

103. Використання технологій аутстафінгу (аутсорсінгу) персоналу на підприємстві.

104. Управління набором та відбором персоналу на підприємстві.

105. Організаційно-економічне забезпечення комунікаційного консалтингу підприємства.

106. Управління вивільненням персоналу на підприємстві.

107. Управління якістю роботи з персоналом на підприємстві.

108. Формування системи кадрового аудиту на підприємстві.

Освітня програма «Управління бізнесом»

1. Особливості процесу управління бізнесом

1.1. Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві.

1.2. Формування організаційно-економічного механізму управління бізнесом.

1.3. Управління підприємством на засадах впровадження (системного, ситуаційного, процесуального, функціонального, програмно-цільового) підходу.

1.4. Процесний (системний, ситуаційний) підхід в управлінні бізнесом.

1.5. Розвиток системи управління підприємством.

1.6. Управління організаційним розвитком підприємства.

1.7. Формування системи збалансованого розвитку підприємства.

1.8. Технологія менеджменту на підприємстві.

1.9. Управління бізнесом у кризовій ситуації.

1.10. Розроблення антикризових заходів на підприємстві.

1.11. Управління бізнесом на основі впровадження системи збалансованих показників.

1.12. Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності.

1.13. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу.

1.14. Управління організаційними змінами на підприємстві.

1.15. Управління змінами на підприємстві на засадах впровадження інформаційних технологій.

1.16. Впровадження інформаційних технологій в управління бізнесом.

1.17. Формування організаційної (корпоративної) культури підприємства.

- 1.18. Розробка програми реструктуризації підприємства.
- 1.19. Система інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві.
- 1.20. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві.
- 1.21. Управління продуктивністю (результативністю) бізнес-процесів на підприємстві.
- 1.22. Формування системи (процесу) ризик-менеджменту на підприємстві.
- 1.23. Управління ризикозахищеністю підприємства.
- 1.24. Ризик-апетит в управлінні бізнесом.
- 1.25. Формування ефективної системи управлінського контролю на підприємстві.
- 1.26. Формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.
- 1.27. Комунікаційні технології в управлінні бізнесом.
- 1.28. Формування системи економічної безпеки на підприємстві.
- 1.29. Розвиток соціально-відповідального бізнесу на підприємстві.
- 1.30. Управління діловою репутацією підприємства.
- 1.31. Система репутаційного менеджменту на підприємстві.
- 1.32. Управління процесом формування іміджу підприємства.
- 1.33. Кроскультурна взаємодія у бізнес-середовищі підприємства.

2. Управління комерційною, маркетинговою та інноваційною складовими бізнесу

- 2.1 Розробка асортиментної (товарної, маркетингової) політики на підприємстві.
- 2.2 Управління комерційною (маркетинговою) діяльністю на підприємстві.
- 2.3 Управління комунікативною політикою підприємства.
- 2.4 Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві.
- 2.5 Розвиток інноваційних процесів в організації.
- 2.6 Реінжиніринг бізнес-процесів в управлінні підприємством.
- 2.7 Розробка інноваційного проєкту на підприємстві.
- 2.8 Система управління інноваційним розвитком бізнесу.
- 2.9 Система управлінського консультування бізнесу.
- 2.10 Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.
- 2.11 Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу.
- 2.12 Формування ефективної системи операційного менеджменту на підприємстві.
- 2.13 Управління операційною діяльністю на підприємстві.

- 2.14 Управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства (організації).
- 2.15 Формування та використання ресурсного потенціалу бізнесу.
- 2.16 Розробка товарної (асортиментної) політики підприємства.
- 2.17 Управління збутовою діяльністю підприємства.
- 2.18 Управління якістю продукції (надання послуг) на підприємстві.
- 2.19 Проектний підхід в управлінні підприємством.
- 2.20 Розроблення інноваційного (інвестиційного) проекту на підприємстві.

3. Стратегічний менеджмент та конкурентоспроможність підприємства

- 3.1. Формування системи стратегічного управління підприємством.
- 3.2. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі стратегічного управління.
- 3.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства.
- 3.4. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.
- 3.5. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.
- 3.6. Розробка загальноконкурентної стратегії підприємства.
- 3.7. Розробка корпоративної стратегії підприємства.
- 3.8. Формування ключових компетенцій організації та підвищення рівня її конкурентоспроможності.
- 3.9. Стратегічне планування в управлінні бізнесом.
- 3.10. Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегій на підприємстві.
- 3.11. Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного (мінливого) зовнішнього середовища (бізнес-середовища).
- 3.12. Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах нестабільного (мінливого) зовнішнього середовища.
- 3.13. Розробка стратегії диверсифікаційного (інтеграційного) розвитку підприємства.
- 3.14. Управління стратегічними змінами на підприємстві.
- 3.15. Управління стратегічними змінами на підприємстві.
- 3.16. Розробка програми стратегічних змін на підприємстві.
- 3.17. Управління ресурсним забезпеченням розроблення та реалізації стратегічних рішень на підприємстві.
- 3.18. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії на підприємстві.
- 3.19. Розробка стратегічної програми (проекту) підвищення ефективності бізнесу підприємства.

- 3.20. Управління процесом формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства.
- 3.21. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства.
- 3.22. Формування механізму корпоративного управління підприємством.
- 3.23. Формування корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємством.
- 3.24. Управління стратегічним розвитком підприємства.
- 3.25. Управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі.
- 3.26. Формування збалансованої системи показників в стратегічному управлінні підприємством.
- 3.27. Управління збалансованим розвитком підприємства.
- 3.28. Портфельні стратегії в управлінні підприємством.
- 3.29. Стратегічний аналіз в управлінні бізнесом підприємства.
- 3.30. Формування процесу бюджетування на підприємстві.

Освітня програма «Торговельний менеджмент»

1. Стратегія розвитку роздрібно-торговельної мережі.
2. Управління продажами на підприємстві.
3. Удосконалення системи категорійного менеджменту торговельної організації.
4. Управління зонуванням торговельного простору.
5. Розвиток конкурентних переваг підприємства торгівлі.
6. Бізнес-план впровадження категорійного менеджменту на підприємстві торгівлі.
7. Ціннісноорієнтоване управління підприємством торгівлі.
8. Управління інноваціями у торгівлі.
9. Стратегічне планування діяльності підприємства торгівлі.
10. Управління комунікаціями у торгівлі.
11. Розвиток системи прийняття управлінських рішень на підприємстві торгівлі.
12. Управління проектами на підприємстві торгівлі.
13. Розвиток інформаційних систем управління на підприємстві торгівлі.
14. Управління бізнес-процесами на підприємстві торгівлі.
15. Розробка конкурентної стратегії підприємства торгівлі.
16. Управління якістю обслуговування покупців.
17. Розвиток системи змішаних комунікацій на підприємстві торгівлі.
18. Управління ланцюгами поставок підприємства торгівлі.
19. Розвиток торговельного бізнесу на засадах цифрової економіки.

20. Управління комплексом мерчендайзингу на підприємстві торгівлі
21. Управління збутовою діяльністю підприємства.
22. Розвиток організаційної культури на підприємстві торгівлі.
23. Управління запасами на підприємстві торгівлі.
24. Формування ринкової стратегії підприємства торгівлі.
25. Розвиток системи взаємовідносин з клієнтами підприємства торгівлі.
26. Управління соціальною відповідальністю підприємства торгівлі.
27. Стратегія соціального розвитку підприємства торгівлі.
28. Управління підприємством торгівлі з використанням збалансованої системи показників.
29. Удосконалення корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємством торгівлі.
30. Розвиток мультимедіальної роздрібно торгівлі.
31. Управління взаємовідносинами у торгівлі.
32. Розробка стратегії обслуговування споживачів.
33. Візуальний мерчендайзинг в системі управління магазином.
34. Розробка стратегії інтерналізації у роздрібній торгівлі.
35. Управління інтелектуальним капіталом мережі магазинів роздрібно торгівлі.
36. Удосконалення системи контролю на підприємстві торгівлі.
37. Управління магазином з урахуванням особливостей людського сприйняття.
38. Планування послуг для споживачів у торговельних організаціях.
39. Управління змінами у поведінці споживача-покупця.
40. Вплив державного регулювання внутрішньої торгівлі на діяльність підприємства.
41. Формування системи стратегічного контролю на підприємстві торгівлі.
42. Прогнозування наслідків впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства торгівлі.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вимоги до написання та оформлення наукової статті

1. Наукова стаття повинна містити виклад проміжних або кінцевих результатів наукового дослідження, висвітлювати конкретне окреме питання за темою кваліфікаційної роботи.

2. Архітектура наукової статті ґрунтується на логічному розкритті наукової проблеми, комплексному розкритті фактів, об'єднанні їх у певну систему.

3. Для написання наукової статті необхідно ознайомитись з існуючими матеріалами за даною темою (монографії, статті), що дасть можливість визначити рівень розробки досліджуваної теми в науці. Достовірність результатів, висвітлених у статті, посилюється системним використанням різноманітних джерел інформації: законодавчої та нормативної бази, статистичних даних, відповідних міністерств, вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, Інтернет-ресурсів, фінансової та статистичної звітності підприємства галузі.

4. Наукова стаття, як форма апробації результатів кваліфікаційної роботи, повинна складатись з таких структурних елементів:

- назва статті, яка стисло відображає головну ідею наукового дослідження; - прізвище та ініціали автора;
- анотація (українською та англійською мовами) – коротка характеристика змісту статті;
- постановка наукової проблеми, її актуальність, зв'язок з найважливішими завданнями, що постають перед Україною, значення для розвитку певної галузі науки або практичної діяльності;
- аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор; сучасні погляди на проблему; виділення невирішених питань у межах загальної проблеми, яким присвячена стаття;
- формулювання мети статті, яка впливає з постановки наукової проблеми та огляду основних публікацій з теми;
- постановка завдань;
- виклад результатів досліджень шляхом висвітлення основних положень, особистих ідей, думок, отриманих наукових фактів, виявлених закономірностей, зв'язків, тенденцій, методик отримання та аналізу фактичного матеріалу, особистого внеску автора у досягнення і реалізацію основних висновків тощо;
- загальний висновок, який містить узагальнення досліджень і рекомендації, їх значення для теорії і практики, суспільна, соціально-

економічна значущість;

– список використаних джерел – складають безпосередньо за друкованим твором або виписують з каталогів і бібліографічних покажчиків повністю без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв тощо. При формуванні списку джерел потрібно користуватися Рекомендаціями Комітету з питань етики щодо припинення (обмеження) використання джерел інформації держави-агресора в наукових публікаціях, затвердженими 30.11.2023 року Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Джерела необхідно розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків згідно з ДСТУ;

– прізвище, ініціали, науковий ступінь та вчене звання керівника кваліфікаційної роботи, який здійснював наукове редагування статті.

5. Рукопис наукової статті, яка надходить від студента на кафедру, повинен мати висновок наукового керівника щодо відсутності текстових запозичень.

6. У випадку виявлення академічного плагіату у науковій статті здобувача ступеня вищої освіти «магістр» вона направляється на доопрацювання з повторною перевіркою на плагіат.

7. Підготовлена відповідно до встановлених вимог наукова стаття, підписана автором та науковим керівником, передається відповідальному за випуск, яким є гарант освітньої програми. Наукова стаття, яка подається відповідальному за випуск, публікується в авторській редакції. За зміст поданої статті відповідальність несе автор.

8. Рукопис збірника, підписаний відповідальним за випуск, разом із супровідними документами та електронним варіантом подається до Центру підготовки навчально-методичних видань. Термін подання до Центру підготовки навчально-методичних видань та тираж збірника зазначено в плані видання збірок статей студентів, які здобувають освітній ступінь магістра. План видання збірок статей студентів щорічно затверджується вченою радою ДТЕУ на навчальний рік.

9. Наукова стаття повинна бути оформлена відповідно до таких вимог:

2 см

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА КОНЦЕПЦІЇ ТА МЕТОДИ

Times New Roman, 14, жирний

Times New Roman, 12,
жирний

**ЧУДАКОВА Є., 1м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Торговельний менеджмент»**

Times New Roman, 12, курсив

Проведене дослідження основних концепцій з управління якістю послуг, визначені основні етапи та охарактеризовані методи цього управління. Практична значущість результатів дослідження полягає у пропозиції авторського підходу щодо управління якістю послуг з акцентом на надання унікального якісного сервісу, який ґрунтується на розвитку дружніх відносин в колективі та формування команди на кшталт «сім'ї».

The study of the main concepts of service quality management was carried out, the main stages were determined and the methods of this management were characterized. The practical significance of the research results lies in the proposal of the author's approach to managing the quality of services with an emphasis on providing a unique high-quality service, which is based on the development of friendly relations in the team and the formation of a team like a "family".

Times New Roman, 12

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день одним з найважливіших для компанії є побудова ефективної системи з управління якістю послуг, адже саме від якості сервісу залежать продажі та розмір прибутку компанії. Сучасні споживачі вже хочуть чогось більшого, ніж просто отримати певну послугу. Вони прагнуть емоцій та унікального сервісу, який можна надати тільки при правильному управлінні. Саме тому дослідження тематики управління якістю послуг є важливою та актуальною темою дослідження.

Метою цієї статті є дослідження особливостей управління якістю послуг в торговельних компаніях. Відповідно до мети поставлені такі завдання: розглянути основні концепції з управління якістю послуг; визначити сутність та етапи управління якістю послуг на підприємствах; дослідити основні методи з управління якістю послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо управління якістю послуг на підприємстві висвітлені такими вітчизняними та закордонними науковцями, як: Е. Білецький, Д. Янушкевич, З. Шайхлісламов [1], С. Безродна [2], О. Тарасова, О. Левицька [7], Л.Траченко [8], І.Томашук [9], Х. Дж.Хан [10], Х. Сінгх та Б.Сінгх [11], М. Якубієц [12], В. Урбан [14], Дж. Ентоні, М. Кумар [15], Я. С. Окленд [16] та багатьма іншими.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сервісні підприємства надають послуги різних видів та з різним рівнем складності. Для клієнта, який користується послугами, найголовнішим є їхня якість. Тому сервісні організації шукають шляхи підвищення якості послуг, які вони пропонують. Основою TQM є постійне вдосконалення та розвиток організації, щоб забезпечити повне задоволення своїх клієнтів і, таким чином, створити підприємство, здатне досягти успіху на ринку. Концепція TQM ґрунтується на чотирьох «стовпах» (рис. 1).

Текст.... Текст... Текст...

Беручи до уваги все вищезазначене, на нашу думку, система управління якістю послуг на будь-якому підприємстві, у т.ч. у сфері торгівлі має базуватися на ідеї постійного розвитку персоналу (рис. 3).

2 см

2 см

2 см

42

1,4 см

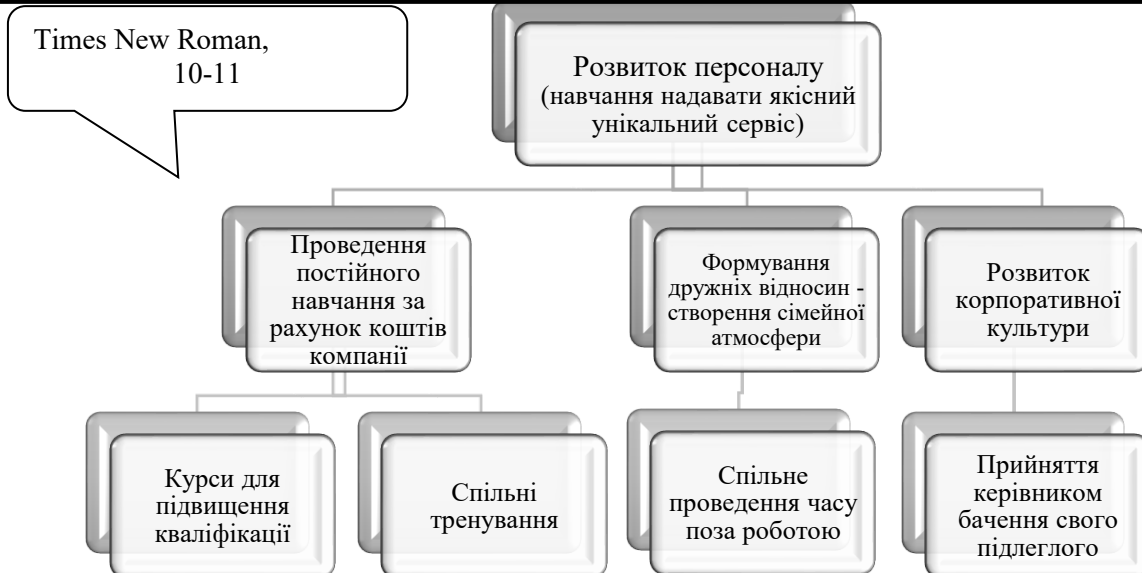


Рис. 3. Система управління якістю послуг в сучасних умовах

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Times New Roman, 11, курсив

Times New Roman, 12, некурсив, нежирний

Текст.... Текст... Текст...

Для кращого розуміння вищеназваних методів менеджерам підприємств варто чітко орієнтуватися у тому, як їх застосовувати на практиці, а отже знати специфіку та основні характеристики цих методів (табл. 1).

Times New Roman, 10-11

Times New Roman, 12, **жирний**

Таблиця 1

Характеристика основних методів вимірювання якості обслуговування

№ з/п	Методи	Опис
1	2	3
1	SERVQUAL	Метод заснований на оцінці різниці між очікуваннями клієнта та його сприйняттям послуги. Розмір різниці вказує області, де потрібне поліпшення. Оцінка заснована на формі з 22 пунктами, що стосуються очікувань та сприйняття клієнтів, згрупованих за п'ятьма параметрами якості обслуговування. Шкала оцінок щодо кожного пункту від 1 до 7 (1 – не згоден, 7 – повністю згоден)
2	Таємний покупець	Метод вимірювання масових послуг та послуг, де необхідний прямий контакт із клієнтами. Необхідний правильний підбір та відмінна підготовка особи, яка виконує функції прихованого спостерігача. Спостереження таємного покупця може бути зосереджені на різних питаннях, що з процесом надання послуги та її різними етапами. В основі методу лежить сценарій спостереження. Метод служить для перевірки функціонування системи надання послуг та її відповідності до впроваджених стандартів.

2 см

Закінчення табл. 1

1	2	3
3	Метод критичного інциденту	Метод полягає у зборі під час опитування клієнтів подій, що відбуваються під час надання послуги, які викликали найбільше задоволення чи незадоволення. Цей метод дозволяє зрозуміти стан та динаміку досвіду клієнтів, які отримують послуги. Зібрані критичні події є цінними вказівками для сервісних підприємств про те, які дії слід вжити.
4	Зовнішній бенчмаркінг	Процес порівняння практики, результатів, систем управління, процесів та послуг організації з такими, що є у її безпосередніх конкурентів та лідерів галузі. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізує витрати, підвищує поінформованість про процеси та змінює поведінку співробітників.
5	Опитування задоволеності клієнтів	Особисте інтерв'ю або анкета електронною поштою, яку повинні заповнити клієнти організації
6	Обговорення у фокус-групі	До групи повинні входити користувачі послуг, постачальники цих та інших послуг, експерти та представники з розробки послуг, а також відповіді регуляторів, які можуть допомогти оцінити переваги та недоліки тієї чи іншої послуги.
7	Аналіз скарг клієнтів	Розгляд кожної скарги щодо помилок персоналу, фізичних недоліків, дефектів матеріалів, що використовуються для надання послуги, а також дефектів, що виникають у процесі доставки.

Times New Roman, 12,
жирний**Список використаних джерел**Times New Roman, 11-12,
некурсив, нежирний

1. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2015. 222 с.
2. Безродна С.М. Управління якістю: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
-
7. Тарасова О.В., Левицька О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf> (дата звернення: 04.05.2022).
8. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ. 2019. 378 с.
9. Томашук І.В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-2-9
10. Khan, J.H. Impact of total quality management on productivity. *The TQM Magazine*. 2023. №15(6). pp.374–380.
11. Urban, W. Zarządzanie jakością usług. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA. URL: <https://ksiegarnia.pwn.pl/Zarzadzanie-jakoscia-uslug,744783429,p.html> (дата звернення – 30.01.2024)

Times New Roman, 12, жирний

**Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, проф.
БЯЯ С.І.**

Додаток Б

Завідувачу кафедри

_____ (ПІБ зав. кафедри)

_____ (ПІБ студента)

Гр. _____, _____ курс

_____ спеціальність, освітня програма, факультет

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи:

за матеріалами _____

_____ (повна юридична назва підприємства/організації/установи)

та призначити науковим керівником кваліфікаційної роботи

_____ Дата

_____ (підпис студента)

Додаток В

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка комплексу функціональної підготовки менеджера»

(за матеріалами ТОВ «ДПІ ЕЙР ГАЗ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 9м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
другого (магістерського)
рівня

Бех Вікторії
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна Юлія
Олегівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ РІК

Зразок реферату з анотаціями

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління організаційними змінами на підприємстві»

Структура роботи. Робота викладена на 50 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 6 таблиць та 9 рисунків; 5 додатків, викладених на 30 сторінках, список використаних джерел нараховує 55 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Метою дослідження є розробка та методично-практичне обґрунтування підходів до формування процесу управління змінами на підприємстві на засадах аналізу його системних елементів в умовах змінного та нестабільного середовища його функціонування.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- проаналізовано сутність, різновиди та чинники організаційних змін на підприємстві;
- розглянуто концептуальні підходи до процесу управління організаційними змінами на підприємстві;
- досліджено передумови та фактори управління організаційними змінами на підприємстві;
- оцінено ефективність процесу управління організаційними змінами на підприємстві;
- розроблено програму управління організаційними змінами на підприємстві;
- виконано прогнозування ефективності впровадження змін в організаційний розвиток підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до управління організаційними змінами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є проблеми управління змінами в діяльності ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРИБ'ЮШН», що функціонує у галузі оптової торгівлі у м.Києві.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у поточну діяльність ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРИБ'ЮШН».

Рік виконання роботи 20.. – 20.. рр.

Рік захисту роботи – 20..

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління організаційними змінами на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ДИРЕКТ ДІСТРИБЬЮШН», м.Київ)

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління організаційними змінами на підприємстві торгівлі. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління організаційними змінам на торговельному підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 20... – 20... років з метою розробки програми управління організаційними змінами на підприємстві, оцінено ефективність запровадження організаційних змін на підприємстві торгівлі.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, управління процесом організаційних змін, готовність підприємства до змін, ефективність проведення змін.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
«Management of organizational changes in the company»
(based on materials LLC «DIRECT DISTRIBUTION», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the management of organizational changes in trade. The paper caused to the important scientific and practical tasks solving for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of managing organizational changes at the trading company.

The dynamics of the main indicators of the company for 20... – 20... years is analysed in order to develop a organizational changes management program at the company, it is evaluated the effectiveness of the organizational changes implementation in the trade company.

Keywords: organizational changes, change management, organizational change management process, enterprises willingness to change, the effectiveness of the changes.

Додаток Г

Зразки оформлення планів та змісту кваліфікаційної роботи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95 ЛТД»)

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура організаційно-економічного потенціалу підприємства

1.2. Методичні підходи до управління організаційно-економічним потенціалом підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ ВКФ «УКРПРОМПОСТАЧ-95 ЛТД»

2.1. Дослідження складових організаційно-економічного потенціалу підприємства

2.2. Оцінка ефективності управління організаційно-економічним потенціалом підприємства

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ ВКФ «УКРПРОМПОСТАЧ-95 ЛТД»

3.1. Розробка програми модернізації організаційно-економічного потенціалу підприємства

3.2. Прогнозна оцінка розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ»
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Київ)

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

- 1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства торгівлі.
- 1.2. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства торгівлі.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»

- 2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства.
- 2.2. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

- 3.1. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.
- 3.2. Ефективність реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

**Зразок оформлення змісту
кваліфікаційної роботи**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність, різновиди та чинники організаційних змін	6
1.2 Концептуальні підходи до процесу управління організаційними змінками на підприємстві.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРИБЬЮШН»	16
2.1. Аналіз передумов та факторів управління організаційними змінками на підприємстві	16
2.2. Оцінка ефективності процесу управління організаційними змінками на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРИБЬЮШН»	37
3.1. Розробка програми управління організаційними змінками на підприємстві	37
3.2. Прогнозування ефективності управління підприємством на основі впровадження змін	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

Додаток Д

Загальні вимоги до оформлення основного тексту кваліфікаційної роботи та використаних джерел

1. Мова викладення тексту КР – державна, стиль – науковий (не допускається розмовний стиль, вживання фразеологізмів, художніх засобів, плагіат), текст повинен бути викладений логічно, послідовно, без орфографічних і граматичних помилок.

2. Робота має бути обов'язково надрукована на одному боці сторінок стандартного білого паперу формату А4 (210×297 мм). Допускається у разі потреби розміщувати таблиці та інші ілюстративні матеріали на аркушах формату А3. Роздруковані на ПК програмні документи мають відповідати формату А4, входити до загальної нумерації сторінок роботи і розміщуватися, як правило, у *Додатках*.

3. Шрифт друку повинен бути чітким, стрічка – чорного кольору середньої жирності. Щільність тексту роботи повинна бути однаковою. Перенесення слів у тексті **не допускається**. Вписувати у друкований текст окремі іншомовні слова, формули тощо можна чорнилом, або пастою тільки **чорного кольору** (щільність – наближена до щільності основного тексту). Не вичитаний студентом та науковим керівником текст з лексичними та орфографічними помилками є **неприпустимим**.

4. Набір тексту КР здійснюється у MS Word через 1,5 міжрядкових інтервали (29–30 рядків на сторінці), кількість символів у рядку – не менше 60 (комп'ютерний набір – 14 кегель, шрифт текстового редактора – *Times New Roman*, вирівнювання тексту – по ширині сторінки). Абзац – 1,25-1,27 см.

5. Текст КР розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів полів: з лівого боку – 25-30 мм, справа – 10-15 мм, зверху та знизу – 20 мм.

6. Текст основної частини роботи поділяється на розділи і підрозділи (параграфи) – згідно з планом. Розділи позначають арабськими цифрами (1, 2, 3 і т.д.), підрозділи – номером розділу та підрозділу через крапку (1.1, 1.2 або 2.1, 2.2 і т.д.)

7. Заголовки структурних частин КР – це: «**ЗМІСТ**», «**ВСТУП**», «**РОЗДІЛ**», «**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**», «**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**», «**ДОДАТКИ**» друкують великими літерами (шрифт – 14 напівжирний) та вирівнюють по центру сторінки. Відстань між заголовком і текстом – не менше 2-х інтервалів в основному тексті.

8. Усі заголовки у «**ЗМІСТІ**» починаються з великої літери, при цьому крапка в кінці не ставиться, а останнє слово продовжується багатьма крапками з відповідним номером сторінки у крайньому правому положенні в рядку.

9. Усі *структурні частини* роботи слід починати з **нової сторінки**. Новий підрозділ (параграф) друкується на **тій самій сторінці**, на якій закінчився попередній підрозділ, при цьому відступ між підрозділами повинен містити не менше 1-го інтервалу.

Не допускається розташування заголовку підрозділу внизу сторінки, якщо під ним не вміщується щонайменше 2 рядки – у такому разі назва підрозділу разом із текстом переноситься на наступну сторінку.

10. Заголовки підрозділів друкують малими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапка в кінці заголовка не ставиться.

11. Списки, що використовуються в роботі, повинні бути виконані в одному стилі по всьому тексту (наприклад, всі списки з нумерацією: «1).. 2) ...» або з маркуванням « – »); **не дозволяється в науковому тексті використовувати маркування у вигляді зірочок, стрілочок та інших фігур.**

12. В роботі дозволяється виділяти важливий текст таким чином: **напівжирний**, *курсив*, **напівжирний курсив** або підкреслений – але виділення по всьому тексту повинні бути виконані переважно в одному стилі. Не допускається виділення за допомогою інших шрифтів, окрім **Times New Roman**, іншого розміру, іншого інтервалу тощо.

13. Лапки, що використовуються в роботі, повинні бути одного стилю: «...» або "...". Аналогічна вимога і до стилю апострофів: ' або ´ - по всьому тексту.

14. Зазначаючи в тексті роботи прізвища та ініціали дослідників, необхідно дотримуватися одного стилю: *С. Бай, В. Жуковська* або *С. І. Бай., В. М. Жуковська* Щоб прізвище та ініціали залишалися в одному рядку, необхідно використовувати нерозривний пробіл (стандартне сполучення клавіш «Shift – Cntr – Пробіл»).

5.2. Вимоги до нумерації

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака №.

Першою сторінкою КР є титульна, що включається до загальної нумерації сторінок, але номер на ній не ставиться. Також не проставляються номери на завданні, рефераті та анотаціях до кваліфікаційної роботи.

Другою сторінкою є зміст роботи, але на ній також не проставляється номер. Зміст роботи повинен містити назви та номери початкових сторінок всіх структурних частин та параграфів роботи.

Номер проставляють у правому верхньому куті наступних сторінок, починаючи зі вступу (сторінка нумерується цифрою «3»). Крапка після номеру сторінки не ставиться.

Нумерація розділів подається арабськими цифрами без знаку № і без крапки після цифри. Зміст, вступ, висновки та пропозиції, список використаних джерел не мають порядкових номерів. Тобто не можна друкувати: «1. ВСТУП» або «Розділ 5. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ». Номер розділу ставиться після слів «РОЗДІЛ» без крапки в кінці, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу – симетрично до тексту.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу, використовуючи номер розділу і порядковий номер підрозділу, між якими ставиться крапка: наприклад, «1.2» (другий підрозділ першого розділу). В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: 2.3. *Назва третього підрозділу другого розділу* (без крапки в кінці). Потім у тому ж рядку подається заголовок підрозділу.

Вимоги до оформлення ілюстрацій

Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища. І саме тому в тексті на кожен з них повинно бути посилання з коментарем.

Ілюстрації (схеми, креслення, графіки тощо) і таблиці слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше, або на наступній сторінці. Якщо вони містяться на окремих сторінках кваліфікаційної роботи, їх включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстративні або табличні матеріали, розміри яких є понад формат А4, враховують як одну сторінку, тому їх доцільно виносити у *Додатки*, а в тексті залишати у відповідних місцях згадування про них з посиланням. Без винятку на всі ілюстрації мають бути посилання в тексті.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій у додатках. Номер ілюстрації має складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка, наприклад: «Рис. 1.2. Назва...» (другий рисунок першого розділу).

Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщуються послідовно під ілюстрацією, наприклад:

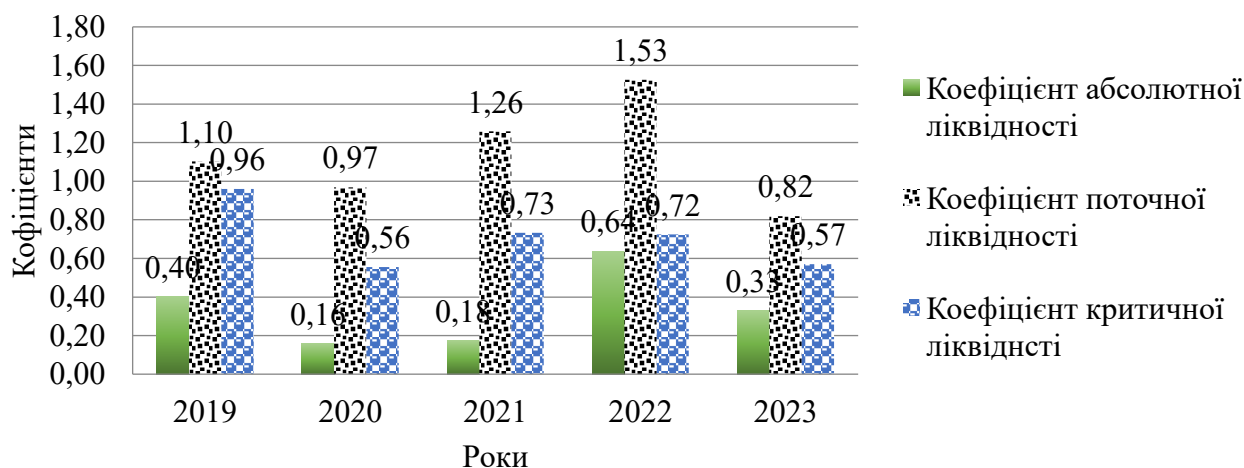


Рис. 2.4. Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «МЕНЕДЖМЕНТ» за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

При оформленні рисунків рекомендується використовувати комп'ютерний набір – **12 кегель** (виняток – 11), шрифт тексту – **Times New Roman (TNR)**, **міжрядковий інтервал – 1,0**, абзаци не проставляються. Ці рекомендації не поширюються на оформлення Додатків до КР.

Під кожним рисунком і таблицею необхідно обов'язково зазначати джерела походження: «*Джерело: складено (узагальнено тощо) автором*», або «*Джерело: авторська розробка*» або «*Джерело: запозичено з [№ джерела]*» або «*Джерело: сформовано з використанням [№ джерела]*» тощо.

Вимоги до оформлення таблиць і формул

Цифровий матеріал, як правило, має оформлятися у вигляді **таблиць**, при оформленні яких слід дотримуватися таких *правил*:

1. Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті роботи, при цьому використовують скорочення «табл. ...» (наприклад, «... дані наведені в табл. 2.3»).

2. Таблиці нумерують послідовно у межах розділу (за винятком тих, що розміщені в *Додатках*). У правому верхньому куті розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера, що складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, «Таблиця 2.3» (третя таблиця другого розділу), під нею обов'язково розміщують назву таблиці, що друкують симетрично до тексту сторінки напівжирним шрифтом.

3. Назву і слово «Таблиця» починають із великої літери і друкують курсивом. Назву не підкреслюють.

4. Заголовки граф таблиць починають з великих літер, підзаголовки – з малих, якщо складають одне речення із заголовком, і з великих – якщо вони є самостійними.

5. Розміщення таблиць альбомних форматів повинне виконуватися таким чином, щоб її можна було читати без повороту тексту або з поворотом за годинниковою стрілкою. Якщо таблиця розміщується на декількох сторінках, необхідно зробити дублювання «шапки» на наступній сторінці. При перенесенні частини таблиці на іншу сторінку справа над її подальшими частинами пишуть слова «*Продовження табл. ...*» або «*Закінчення табл. ...*» і вказують номер таблиці, наприклад: «*Продовження табл. 1.2*». або «*Закінчення табл. 1.2*», також необхідно дублювати «шапку». Неприпустимо розривати назву таблиці з самою таблицею, розміщуючи їх на різних сторінках роботи. Приклад оформлення таблиці наведено нижче.

6. У таблицях слід обов'язково зазначати одиниці виміру – відповідно до стандартів. Якщо вони є однаковими для всіх показників таблиці, їх треба наводити під заголовком справа над таблицею в круглих дужках з маленької літери. Чисельні величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків. Заголовки колонок таблиць починають з великої літери.

**Динаміка чисельності персоналу підприємства (назва)
за категоріями посад у 2021-2023 рр.**

№ з/п	Категорії посад персоналу	Роки, осіб			Абс. відхилення (+,-), осіб		Темп росту, %	
		2021	2022	2023	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
1	Керівники	7	10	15	3	5	142,9	150,0
2	Професіонали	12	16	26	4	10	133,3	162,5
3	Фахівці	7	8	10	1	2	114,3	125,0
4	Технічні виконавці	2	2	3	-	1	-	150,0
5	Допоміжні робітники	1	2	2	1	-	200,0	-
6	Середньооблікова чисельність персоналу	29	38	56	9	18	131,0	147,4

Джерело: складено автором за даними кадрової звітності підприємства

Текст у таблицях, як і на рисунках, має бути 12 розміру, TNR, одинарний інтервал (як виняток – 11 шриффт TNR).

При оформленні формул у КР слід дотримуватися таких *правил*:

1. Всі формули нумеруються в межах розділу.

2. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номери формул пишуть біля правого берега сторінки на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: «(3.1)» – перша формула 3-го розділу.

3. Всі формули повинні бути набраними в спеціальному програмному редакторі «Рівняння» або «Microsoft Equation 3,0» (Word 1997-2003).

4. Пояснення значень символів, числових коефіцієнтів у формулах треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони подані в формулі, і кожне – з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки.

5. Перед кожною формулою і після неї слід залишати не менш як один вільний рядок. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (×) і ділення (:).

Нижче наведено приклад оформлення формули:

$$K = \frac{P}{Z} \quad (1.2)$$

де P – корисний ефект від споживання робочої сили у трудовому процесі;
 Z – ціна робочої сили на ринку праці.

Вимоги до оформлення посилань, цитувань та приміток

Посилання на джерела інформації дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг.

Посилатися слід на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатися лише в тих випадках, коли в них наявний матеріал який не включено до останнього видання.

Посилання на джерела необхідно вказувати порядковим номером за списком джерел, виділеним квадратними дужками, наприклад: «... у науковій праці [9] розглядаються»; При посиланні в джерелі на певну цитату, формулу, рисунок тощо варто вказувати номери сторінок, наприклад: [5, с.126]. При використанні більше одного джерела посилання проставляються із використанням крапки з комою, наприклад: «означену проблему досліджують такі автори як [7, с.124; 12, с.245]».

Якщо використовуються відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді у посиланні необхідно точно вказати номери сторінок (або проміжок), ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на яке дано посилання в роботі (наприклад, матеріали конференції або стаття – [5, С. 33-35], підручник, монографія – [5, с. 33-35; с. 55].

Якщо у тексті роботи використовується визначення певної категорії чи класифікаційної ознаки з точним копіюванням з інформаційного джерела (цитування) або скопійовано таблицю чи рисунок, то у квадратних дужках поряд з номером джерела слід обов'язково проставити номер сторінки, наприклад:

«Найбільш ґрунтовним є визначення сутності функціонального підходу П. Найденком.:.... [13, с.237]».

«За дослідженнями М. В. Сидорчука... [41, с.26], під організаційними змінами слід розуміти...».

Якщо визначення повторюється (або використовується подібний підхід) у декількох авторів, то в посиланні між переліком джерел ставиться крапка з комою: [5, с.145; 19, с.234].

Посилання на ілюстрації у КР оформляють порядковим номером ілюстрації: наприклад, «... на рис. 2.3 ...»; на формули – порядковим номером формули: наприклад, «... у формулі (3.1)». Посилання у тексті на таблиці пишуть скорочено: наприклад, «...у табл. 1.2...». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації вживають скорочене слово «дивись»: наприклад, «(див. табл. 1.2)» або «(див. рис. 2.7)».

Загальні вимоги до **цитування** такі:

а) текст цитати починається і закінчується лапками та наводиться в тій граматичній формі, у якій він поданий в джерелі, зі збереженням особливостей авторського написання. Наукові терміни, запропоновані іншими авторами, не виділяються лапками, за винятком тих, що викликали загальну полеміку.

У цих випадках використовується вираз «так званий»;

б) цитування має бути повним, без довільного скорочення авторського тексту та без перекручень думок автора. Пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекручення авторського тексту і позначається трьома крапками. Вони ставляться у будь-якому місці цитати (на початку, всередині, наприкінці). При цьому якщо перед випущеним текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

в) кожна цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело;

г) при непрямому цитуванні (викладенні думок інших авторів своїми словами), що значно економить текст, слід бути гранично точним у викладенні думок автора, коректним щодо оцінювання його результатів і давати відповідні посилання на джерело;

д) якщо необхідно виявити ставлення студента до окремих слів або думок з цитованого тексту, то після них у круглих дужках ставлять знак оклику або знак питання.

Оформлення скорочень. Символи і терміни розміщуються в переліку стовпчиком, у якому ліворуч наводять символ, спеціальний термін, а праворуч – його деталізоване розшифрування. За умов, коли у роботі кількість скорочень, символів, термінів менше двадцяти і кожне з них повторюється не більше 3–5 разів, перелік окремо не складається. Детальне розшифрування їх наводиться у вигляді примітки при першому згадуванні роботи або безпосередньо в тексті (у дужках).

Примітки до тексту та таблиць, що містять довідкові та пояснювальні дані, нумерують послідовно в межах однієї сторінки. Якщо приміток на одному аркуші декілька, то після слова «Примітки» ставлять двокрапку, наприклад:

Примітки:

1. ...

2. ...

Якщо примітка одна, то її не нумерують і після слова «Примітка» ставлять крапку.

При оформленні тексту КР допускаються скорочення назв деяких найбільш вживаних слів та понять, згідно витягу з ДСТУ 3582-97.

Вимоги до оформлення додатків

Додатки оформляються як продовження КР і розміщуються у порядку появи посилань на них в основному тексті. Кожен додаток повинен мати заголовок, надрукований у верхній частині сторінки симетрично тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком маленькими літерами з першої великої друкується слово «Додаток» і поряд велика літера, що позначає його номер, наприклад,

Додаток А

Витяг зі штатного розпису ТОВ «Де-Ново»

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер **Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ъ**, наприклад, *Додаток А, Додаток Б, ... Додаток П*. Один додаток позначається як **Додаток А**.

На кожен додаток повинні бути посилання в тексті роботи.

Текст кожного додатка за необхідністю може бути поділений на розділи та підрозділи, що нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення Додатка (літеру) і крапку, наприклад, *Додаток А.2* – другий розділ *Додатка А*; *Додаток В.3.1* – перший підрозділ третього розділу *Додатка В*.

Ілюстрації, таблиці і формули, що розміщені у додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: *Рис. Д.1.2* – другий рисунок першого розділу *Додатка Д* (з обов'язковим зазначенням його назви і розміщують безпосередньо під розміщенням рисунку); *Таблиця Б.1* (перша таблиця *Додатку Б*); *формула (А.1)* – перша формула *Додатку А*.

При перенесенні частини додатку на іншу сторінку справа над її подальшими частинами пишуть слова «Продовження дод. » або «Закінчення дод. » і вказують його номер, наприклад: «Продовження дод. А». або «Закінчення дод. А». Відповідно, при перенесенні ілюстрацій або таблиць додатків над їх подальшими частинами пишуть слова «Продовження табл. » або «Закінчення табл. » і вказують її номер, наприклад: «Продовження табл. Д.2». або «Закінчення табл. Д.2».

Реальні документи, їх копії, розрахункові таблиці, графічні матеріали великих розмірів слід наводити у Додатках, при цьому на них допускається написання назви «Додаток..» «від руки» (чорною пастою). Їх зміст має доповнювати основний текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища та наочно ілюструвати думки автора.

Вимоги до оформлення реферату

В цілому обсяг реферату з анотаціями не повинен перевищувати 500 слів.

Вимоги до оформлення реферату ті ж самі, що і до оформлення основної частини роботи, за виключенням розміру інтервалу (бажано – одинарний).

Нумерація сторінок реферату не входить до загальної нумерації сторінок КР. Структурні частини реферату не нумерують, а їх назви друкують великими літерами симетрично до тексту.

Вимоги до оформлення списку використаних джерел

Оформлення списку використаних джерел слід подавати згідно з вимогами державного стандарту. Зазначається автор (якщо є), назва, місце видання, видавництво, рік видання, загальна кількість сторінок у книзі. Назви використаних робіт не перекладають і подають мовою оригіналу.

**Приклади оформлення бібліографічного опису
в списку джерел кваліфікаційної роботи *згідно з ДСТУ 8302:2015**

Вид видання	Приклади оформлення
Книга одного автора	1. Безус А. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ. АМУ, 2015. 268 с. 2. Kruse K. Great Leaders Have No Rules: Contrarian Leadership Principles to Transform Your Team and Business Hardcover. 2019. 256 p.
Книга двох або трьох авторів	1. Захарчин Г.М., Ситник Й.С. Економіка та управління знаннями: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2022. 244 с. 2. Wilson D., Lister P., Andrews A. Modern surgery. Manchester : MAN, 2011. 240 p.
Книга чотирьох і більше авторів	1. Управління змінами : підручник / А.А.Мазаракі, С.І.Бай, І. П. Миколайчук [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с. 2. Management / S. P. Robbins, M. Coulter. 15th ed. Pearson Education, Inc., Global Edition, 2020. 624 p.
Книга без зазначення автора (з редактором тощо)	1. Україна в цифрах. 2020: стат. зб. / Держ. комітет статистики України. Київ, 2020. С. 185–191. 2. Routledge handbook of international statebuilding / ed. by D. Chandler, T. D. Sisk. London : Routledge, 2013. 448 p.
Частина книги (розділ тощо)	1. Ярошевич Н. Б., Чубка О. М., Якимів А. І. Інструменти боргового фінансування суб'єктів підприємництва в Україні: правовий статус, структурна динаміка, податкові наслідки. <i>Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку національного господарства</i> : монографія / за ред. Л. М. Савчук, А. В. Череп. Дніпро, 2019. С. 55—89. 2. Goehr L. The concept of opera. The Oxford handbook of opera / ed. by Н. М. Greenwald. Oxford, 2014. P. 92—136.
Дисертація та автореферат дисертації	1. Зубко Д. О. Формування стратегії бренду торговельних підприємств : дис. ... д-ра філософії : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2021. 253 с. 3. Ковальчук О. А. Розвиток бренд-менеджменту підприємства, дисертаційне дослідження : автореф. дис. ... д-ра філософії : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Житомирська політехніка. Житомир, 2021. 225 с.
Матеріали конференції	1. Беляєва Н.С. Соціально-орієнтоване управління персоналом як складова сучасного напрямку розвитку підприємства. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XIII Міжнародного бізнес-форуму (12 листопада 2020 р.) / відп. ред. А.А.Мазаракі Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С. 22-24. 2. Сметанюк О. А. Сутність та значення системного формування бренда роботодавця. ВНТУ, Факультет менеджменту та інформаційної безпеки : Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, м. Вінниця, 27-28 квітня 2020 р. Вінниця, 2020. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8754 (дата звернення – 30.09.2023)

*Джерела повинні бути наведені за останнім роком їх видання, бажано – не старше 5 років!

Вид видання	Приклади оформлення
Стаття (публікація) в періодичному виданні (українському)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Білорус Т., Зінченко С. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного SPACE-аналізу. <i>Економіка та суспільство</i>. 2024. №59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28 2. Дмитренко Д. Встигати за світом: чому важливо вчитись упродовж життя? URL: https://nus.org.ua/articles/vstygaty-za-svitom-chomu-vazhlyvo-vchytys-uprodovzh-zhyttya/ (дата звернення – 18.01.2024) 3. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. №24 (2). С. 114-118. 4. Офіційний сайт компанії «ЛігаФінанс». URL: https://finance.liga.net/ua (дата звернення - 15.01.2024) 3. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством. <i>Приазовський економічний вісник</i>. 2020. Вип. 4. С.230–238. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8313/1/39.pdf (дата звернення – 10.01.2024)
Електронний ресурс	<ol style="list-style-type: none"> 1. Міністерство соціальної політики України. URL: https://www.ioc.gov.ua/dashboardVpo/ (дата звернення – 1.09.2023) 2. APA Style Introduction. Purdue University. URL: https://owl.purdue.edu/owl/research_and_citation/apa_style/apa_style_introduction.html (date of access – 09.06.2023).
Закони, нормативні акти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Господарський кодекс України : Закон України №1576-XII (поточна редакція від 01.01.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення 25.01.2024) 2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами на 08.07.2020) URL: http://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm (дата звернення 12.01.2024). 3. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 №2694-XII (поточна редакція від 31.07.2023) URL: http://surl.li/fhfd (дата звернення: 25.01.2024).
Стандарти, патенти, препринти, каталоги	<ol style="list-style-type: none"> 1. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Чинний від 2016-07-01. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 16 с. 2. ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. СЛЛОВНИК ТЕРМІНІВ. [Чинний від 2014-01-07]. Київ, 2014. 17 с. (Національний стандарт України). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_guide_73_2013.pdf (дата звернення 28.10.2022) 3. Національна академія наук України. Анотований каталог книжкових видань 2008 року. Київ: Академперіодика, 2009. 444 с.
Іноземні джерела	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mazaraki A, Drozdova Y., Bay S. Theoretical and methodological principles for assessment the readiness of socio-economic systems for changes. <i>Baltic Journal of Economic Studies</i>. 2020. Vol.6. No.1 January. pp. 80-86. URL: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-1-80-86 2. Madsen, T. L., & Walker, G. Modern competitive strategy. McGraw Hill, 2015. 480 p. 3. Popović, A., Ivanović-Đukić, M., Milijić, A. Smart economic development in European countries [Electronic resource]. <i>The european journal of applied economics</i>. 2022. T. 19. № 1. Pp. 42–54. URL: https://doi.org/10.5937/ejae19-33906

Додаток Е

Зразок зовнішньої рецензії на КР

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу
студентки Державного торговельно-економічного університету
освітнього ступеню «магістр» денної (заочної) форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Торговельний менеджменту»
Помазан Анастасії Олександрівни,
виконану на тему: «**Формування системи стратегічного управління
підприємством**»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи Помазан Анастасії Олександрівни обумовлена непередбачуваністю впливу сукупних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства як складної соціально-економічної системи, що постійно змінюється.

Студенткою обґрунтована актуальність, мета, завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційні джерела дослідження у вступі, визначена наукова новизна результатів проведеного дослідження. В теоретичній частині роботи автором досить полемічно, з використанням різноманітних інформаційних джерел розкрито сутність системи стратегічного управління, обґрунтовано вплив факторів на формування системи стратегічного управління та визначено методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи стратегічного управління підприємством.

Об'єктом дослідження обрано діяльність ТОВ «ФОРА», що функціонує у сфері торгівлі. В аналітичній частині роботи студентка надала характеристику поточної діяльності підприємства, оцінила вплив факторів на ефективність функціонування системи стратегічного управління та стратегічний потенціал підприємства.

Доцільно відзначити, що результати дослідження мають практичне значення для підприємства, а саме: стратегії розвитку підприємства, система збалансованих показників діяльності ТОВ «ФОРА». Практичну цінність становлять також пропозиції автора щодо проведення стратегічних заходів на підприємстві, в т.ч. інвестиційний проєкт з розроблення та впровадження нової власної торгової марки із розрахунком терміну його окупності.

Результати роботи авторка ілюструє текст чисельними таблицями та діаграмами. Текст викладено логічно, є посилання на всі інформаційні сучасні джерела з обраної теми дослідження, виклад тексту та структура роботи послідовні та логічні, стиль мови написання – науковий.

В цілому за змістом та оформленням кваліфікаційна робота Помазан Анастасії Олександрівни відповідає вимогам і допускається до захисту у екзаменаційній комісії, а її автор заслуговує присудження кваліфікації магістра з менеджменту.

Рецензент,
Посада, місце роботи



(підпис)

В.В.Павленко

Додаток Ж

ЛИСТ-ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу

студентки Державного торговельно-економічного університету
освітнього ступеню «магістр» денної (заочної) форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньої програми «Управління бізнесом»

Оганнісян Ліліт Артурівною

виконану на тему «Управління збутовою діяльністю підприємства»

У нинішніх висококонкурентних умовах господарювання управління збутом на підприємстві набуває виключного значення з огляду на його роль у процесі взаємодії виробника та споживача. З огляду на це, обрана Л.А.Оганнісян тема кваліфікаційної роботи є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ТОВ «Козак», що функціонує у сфері виробництва та збуту домашнього одягу та текстилю в Україні та за її межами. З метою розкриття теми роботи керівництвом підприємства було надано студентці матеріали оперативної та фінансової звітності. Результати аналізу документів було відтворено студенткою у ряді табличних та графічних форм в тексті роботи, а також ґрунтовно проаналізовано чинники збутової діяльності підприємства.

У рекомендаційній частині роботи Л.А.Оганнісян надала реальні пропозиції щодо удосконалення процесу управління збутом ТОВ «Козак», зокрема, обґрунтувала доцільність реорганізації маркетингового та збутового відділів, запропонувала автоматизації процесу управління збутом, заходи щодо удосконалення системи мотивації та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, які функціонують у сфері збуту продукції.

Розробки автора представляють практичний інтерес для управлінської діяльності підприємства. Проведене сегментування ринку та вибір оптимального для кожного сегменту каналу збуту та розрахунок ефективності впровадження запропонованих заходів будуть враховані керівництвом у його подальшій практичній діяльності. Практичну цінність для підприємства становлять також пропозиції автора щодо поглиблення співпраці підприємства з мережами готелів та створення Інтернет-магазину.

Отже, досліджувана тема кваліфікаційної роботи повністю розкрита, визначена у вступі мета досягнута, завдання роботи виконані. З огляду на це, кваліфікаційна робота Л.А.Оганнісян відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії з позитивною оцінкою.

Директор



(підпис)

І.В.Іваненко

Додаток 3

Зразок довідки про впровадження результатів дослідження у кваліфікаційній роботі (на фірмовому бланку підприємства)

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВД Крила»

54321, м. Бориспіль, Київська область, вул. Перемоги, 9;
тел: (04595) 2 12 00; факс: (04595) 2 12 00; e-mail: kryla@ukr.net

Д О В І Д К А

10.01.24

м. Бориспіль

№ 23/334–02

Видана Романькову Андрію Володимирович, студенту Державного торговельно-економічного університету 18-ї групи ФЕМП денної форми навчання зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Управління бізнесом» в тому, що він дійсно виконав кваліфікаційну роботу на тему «Розробка стратегії розвитку персоналу підприємства» за реальними даними фінансової та оперативної звітності ТОВ «ВД Крила».

Пропозиції студента щодо _____

_____ ,
які наведено у рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи, мають практичну значущість і можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства (*можливий альтернативний варіант* – їх реалізація в подальшій діяльності підприємства дозволить одержати реальний економічний ефект; *або інше формулювання із зазначенням конкретного розміру економічного ефекту від впровадження пропозицій, викладених у КР*).

Виконавчий директор
ТОВ «ВД Крила»

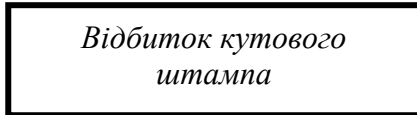


_____ (підпис)

О.І.Богомаз

**Зразок довідки про впровадження результатів дослідження
у кваліфікаційній роботі**

*(з використанням кутового штамп у випадку відсутності
фірмового бланка)*



**Товариство з обмеженою
відповідальністю «ВД Крила»**

Д О В І Д К А

15.01.24

м. Бориспіль

№ 108-ВК

Романьков Андрій Володимирович, студент ФЕМП денної форми навчання Державного торговельно-економічного університету, виконав кваліфікаційну роботу на тему: *«Розробка стратегії розвитку персоналу підприємства»* на основі реальних даних поточної господарської діяльності ТОВ «ВД Крила».

Впровадження пропозицій, викладених у КР, у подальшу діяльність ТОВ «ВД Крила» дозволить одержати на підприємству реальний економічний ефект у розмірі 500 тис.грн.

Директор
ТОВ «ВД Крила»



(підпис)

Н.В.Романькова