

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

ЗАТВЕРДЖЕНО

вченою радою факультету економіки,
менеджменту та психології

(протокол № ___ від «___» _____ 2024 р.)

Декан

_____ **Ольга Коренюк**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання кваліфікаційної роботи

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

Київ 2024

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ
заборонено**

Автори: **С. І. Бай**, доктор економічних наук, професор
І. П. Миколайчук, кандидат економічних наук, доцент
Н. В. Микитенко, кандидат економічних наук, доцент
І. М. Підкамінний, кандидат економічних наук, доцент
В. В. Хмурова, кандидат економічних наук, доцент

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

Рецензенти: **Н. С. Бєляєва**, кандидат економічних наук, доцент
В. В. Рибак, директор ТОВ «ТД «РІВАС»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання кваліфікаційної роботи

освітній ступінь	<i>бакалавр</i>
галузь знань	<i>07 Управління та адміністрування</i>
спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
освітні програми	<i>Менеджмент персоналу Промисловий менеджмент 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	11
5.3. Завдання на кваліфікаційну роботу.....	12
5.4. Анотації	12
5.5. Зміст	12
5.6. Вступ	13
5.7. Основні результати дослідження	15
5.8. Висновки та пропозиції	17
5.9. Список використаних джерел	17
5.10. Додатки	18
6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	18
ДОДАТКИ	24

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи (далі по тексту – КР) зі спеціальності 073 «Менеджмент» (освітніх програм «Менеджмент персоналу», «Промисловий менеджмент», «Торговельний менеджмент» та «Управління бізнесом») розроблено з урахуванням вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», інструкцій МОН України, стандартів вищої освіти ДТЕУ та освітньо-професійних програм підготовки бакалаврів, «Положення про організацію освітнього процесу студентів», «Положення про атестацію здобувачів вищої освіти та екзаменаційну комісію з атестації у ДТЕУ», «Положення про випускню кваліфікаційну роботу (проєкт)».

Методичні рекомендації до написання кваліфікаційної роботи дозволять студентам освітнього ступеню «бакалавр» 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 студентами завдань, регламентованих «Положенням про випускню кваліфікаційну роботу (проєкт)», затверджений Вченою радою ДТЕУ 02 лютого 2022 року.

1.3. *Кваліфікаційна робота (надалі – КР)* – самостійна актуальна науково-дослідна робота, що 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 кваліфікаційної роботи є* встановлення відповідності підготовки здобувачів освітнього ступеня бакалавра вимогам стандартів вищої освіти ДТЕУ та визначення рівня їх компетентностей за результатами науково-дослідної діяльності.

1.5. Основне завдання автора кваліфікаційної роботи – продемонструвати здатність розв'язувати складні завдання та проблеми у певній галузі професійної діяльності, що передбачає проведення досліджень (відповідно до шостого рівня Національної рамки кваліфікацій) з використанням сучасного економіко-управлінського інструментарію, статистичних методів аналізу та обробки даних.

1.6. Закріплення теми кваліфікаційної роботи, об'єкту дослідження та

призначення наукового керівника затверджується наказом ректора університету впродовж першого місяця навчання студента на останньому курсі за освітньою програмою першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за поданням декана та завідувача кафедри з дотриманням графіка освітнього процесу.

1.7. Науковим керівником кваліфікаційної роботи призначається науково-педагогічний працівник кафедри, який має науковий ступінь доктора або кандидата наук, і проводить наукові дослідження за відповідним напрямом, основні обов'язки якого регламентовано «Положенням про випуск 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 студент, так і науковий керівник.

1.9. КР перед захистом обов'язково проходить перевірку на плагіат – у відповідності до затвердженого в ДТЕУ Плану заходів щодо виявлення та запобігання академічного плагіату, в якому чітко визначено його критерії оцінювання. Відповідальність за добросовісне використання інформаційних джерел несе автор, згідно «Етичного кодексу здобувача вищої освіти ДТЕУ».

1.10. Внесення змін та уточнень до тем / об'єктів написання КР можливе як виняток не пізніше першого тижня від початку проходження студентами виробничої практики 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 гарантом освітньої програми.

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

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

2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. Тематика й науковий рівень кваліфікаційної роботи (КР) повинні відповідати освітнім програмам підготовки здобувачів освітнього ступеня бакалавра – «Менеджмент персоналу», «Промисловий менеджмент», «Торговельний менеджмент» та «Управління бізнесом».

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

2.1.2. Орієнтовна тематика КР, що відображає актуальну проблематику сучасного менеджменту, 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 надсилається студентам на ознайомлення. Тематика щорічно переглядається та поновлюється.

2.1.3. Тему КР студент обирає із запропонованих кафедрою та погоджує її з науковим керівником. Також за погодженням із науковим керівником здобувач може запропонувати самостійно сформульовану тему дослідження – за умови обґрунтування доцільності її розроблення, а також враховуючи свої наукові інтереси. Якщо студент не мав змоги в визначені графіком освітнього процесу строки обрати тему КР, замість нього це робить науковий керівник.

2.1.4. Кваліфікаційна робота може виконуватися також за тематикою, яку замовляють підприємства та організації, що уклали з ДТЕУ договори про навчання (підготовку) або мають з університетом договори / меморандуми про співпрацю.

2.1.5. Усі теми робіт повинні бути реальними, тобто передбачати проведення дослідження за матеріалами діяльності об'єктів дослідження – реально функціонуючих суб'єктів господарювання, що є юридичними особами та мають самостійну фінансову звітність. Обираючи тему дослідження, слід враховувати її актуальність для об'єкту дослідження, можливість одержання відповідних матеріалів від керівництва організації (підприємства, установи), а також власні наукові інтереси.

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

2.1.7. Після остаточного узгодження теми КР з науковим керівником студент 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. А даних методичних рекомендацій.

2.2. Кваліфікаційна робота виконується на основі вивчення студентом

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 (рекомендовано використовувати інформаційні джерела за останні 3-5 років, винятки допустимі для фундаментальних видань з опрацьованої тематики), результатів власних досліджень з метою вирішення визначених професійних управлінських завдань, а також містить результати теоретичних та аналітичних досліджень.

2.3. Після підписання наказу на затвердження теми КР студент складає план, який узгоджується з науковим керівником, гарантом освітньої програми та завідувачем кафедри менеджменту. Розгорнутий план зазначається у *Завданні на кваліфікаційну роботу* студентів (далі – *Завдання*), регламентоване «Положенням про випуск кваліфікаційну роботу (проект)», яке, за погодженням наукового керівника, може корегуватися, про що робляться відповідні записи у затверженому варіанті. Бланк Завдання студент отримує на кафедрі менеджменту в електронному варіанті (дод. Б).

2.4. Завдання на КР студент складає спільно з науковим керівником після затвердження теми, до початку проходження виробничої практики та фіксує їх у щоденнику практики, де зазначається календарний план-графік виконання кожного завдання наукового дослідження за проблемами реальної організації – об'єкту проходження практики

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

2.6. КР виконується виключно за матеріалами підприємства, організації, що є об'єктом виробничої практики. Студенти денної форми навчання проходять виробничу практику за направленням кафедри менеджменту та за місцем її проходження одержують матеріали для аналітичної частини кваліфікаційної роботи. Студенти 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 виробничої практики студент повинен, окрім відгуку та оцінки керівника від бази практики про роботу студента під час її проходження, отримати також оцінку наукового керівника, який визначає ступінь виконання поставлених ним індивідуальних завдань, що фіксується у щоденнику практики.

3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота 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, студент має розподілити свій час і після вибору теми взятися за її опрацювання, дотримуючись плану-графіку виконання КР, що передбачає загальноприйняту послідовність з дотриманням певних процедур (етапів) *роботи*:

1. Вибір напряму та об'єкта дослідження, проведення аналізу його поточного стану у ракурсі обраної теми.
2. Формулювання мети та завдань КР, визначення методичних підходів та інструментарію дослідження,
3. Розробка плану КР та оформлення Завдання спільно з науковим керівником.
4. Пошук та збирання вхідної інформації для виконання роботи.
5. Опанування на основі вивчення спеціальної літератури законодавчо-нормативних актів, теоретико-методологічних основ досліджуваної проблеми.
6. Формування теоретичної частини КР та списку використаних інформаційних джерел, подання на ознайомлення науковому керівнику.
7. Діагностика поточної діяльності об'єкта дослідження, здійснення поглибленого аналізу досліджуваної проблеми, оцінювання рівня та динаміки системи показників, що характеризують стан об'єкта дослідження з погляду поставленої проблеми.
8. Розроблення рекомендацій щодо вирішення проблем на об'єкті дослідження, обґрунтування заходів щодо їх реалізації та ресурсного забезпечення.
9. Оцінювання соціально-економічної ефективності розроблених рекомендацій та прогнозних показників діяльності підприємства.
10. Написання підсумкового варіанту КР та її оформлення за всіма вимогами.
11. Подання електронного варіанту роботи на ознайомлення керівництву підприємства – об'єкта дослідження та отримання листа-відгуку.
12. Представлення в електронному вигляді закінченої КР науковому керівнику для підготовки відгуку.
13. Підготовка науковим керівником відгуку на КР та направлення електронного тексту (у форматі PDF) на розгляд комісії для її попереднього захисту.
14. Проведення попереднього захисту КР та отримання рекомендації

до її захисту в ЕК.

15. Подання студентом друкованого варіанту закінченої КР, яка за змістом та оформленням відповідає вимогам, на кафедрі менеджменту для реєстрації.

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

17. Зовнішнє рецензування КР.

18. Прийняття завідувачем кафедри рішення про допуск КР до захисту на засідання екзаменаційної комісії (ЕК) і підготовка направлення КР в ЕК для захисту.

19. Захист КР на засіданні екзаменаційної комісії.

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

4.1. Кваліфікаційна робота повинна бути написана одноосібно автором, містити сукупність наукових результатів і положень, висунутих автором для публічного захисту, мати внутрішню єдність і свідчити про особистий внесок автора у вирішення поставлених завдань. Запропоновані автором рішення повинні бути оригінальними за змістом, аргументовані й критично оцінені.

4.2. Кваліфікаційна робота виконується на засадах отримання студентами теоретичних знань і практичних навичок протягом попереднього періоду навчання, проходження практичної підготовки, а також результатів участі у науково-дослідницькій роботі (конференціях, круглих столах, написанні наукових статей тощо).

4.3. Під час підготовки й написання КР здобувач освітнього ступеня бакалавра повинен оволодіти *компетентностями, зазначеними у Стандарті вищої освіти України за спеціальністю «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти № 1165 від 29 жовтня 2018 року, а саме:*

1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.
4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
2. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
3. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.
4. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
5. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

6. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

7. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

8. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

10. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

11. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

12. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

4.4. Кваліфікаційна робота виконується державною мовою. Її написання іншою, ніж державна, мовою можливе за поданням ФЕМП та погодженням ректора.

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

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 випуск 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 не вживаються особові займенники «я» або «ми», а вживаються дієслова без зазначення особи: «Доцільно зазначити, що...», «Це дозволяє зробити висновок про те, що...», «Дослідження свідчать, що...» тощо.

5.3. Оформлення КР здійснюється відповідно до загальних вимог, що висувуються 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 і 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. 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 не допускається.

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 (вступна частина, 3 розділи, висновки та пропозиції) складає 35-40 сторінок тексту формату А4, розмір шрифту – 14 кегль, міжрядковий інтервал – 1,5.

5.7. Роботу на захист подають у вигляді спеціально підготовленого переплетеного рукопису.

5.8. Матеріал КР повинен містити основні структурні елементи у наступній послідовності:

- титульна сторінка;
- завдання на кваліфікаційну роботу;
- реферат та анотації;
- зміст;
- вступ;
- основні результати дослідження (*теоретичний, аналітично-дослідницький та проєктно-рекомендаційний розділи з поділом на параграфи*);
- висновки та пропозиції;
- список використаних джерел;
- додатки.

5.2. Титульна сторінка

Зразок оформлення титульної сторінки, що має єдиний стандарт, наведено у дод. В. Завершену і оформлену кваліфікаційну роботу обов'язково підписує студент, науковий керівник та гарант освітньої програми на титульній сторінці.

5.3. Завдання на кваліфікаційну роботу

Після вибору теми дослідження студент спільно з науковим керівником розробляє індивідуальне завдання на КР, яким зобов'язаний керуватися у процесі написання роботи та під час проходження практичної підготовки. Бланк *Завдання* видає кафедра менеджменту (розміщується на веб-сторінці кафедри) за формою, наведеною у *«Положенні про випускню кваліфікаційну роботу (проєкт)»*. Його зразок наведено у дод. Б.

5.4. Реферат з анотаціями

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 – 3 сторінки формату А4 з одиничним інтервалом та нумерацією сторінок 2 та 3.

Реферат з анотаціями підшивається разом з КР у тверду обкладинку відразу за *Завданням*. Зразок реферату з анотаціями наведено у *дод. В*.

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:

- актуальність теми дослідження;
- мету та завдання дослідження;
- об'єкт та предмет дослідження;
- перелік методів дослідження;
- стислу характеристику інформаційної бази дослідження та практичне значення результатів;
- структуру роботи.

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 проблеми дослідження. Не слід формулювати мету як «...дослідження...», «...вивчення...», тому що ці слова вказують не на саму мету, а на засіб її досягнення.

Завдання дослідження – це послідовні взаємозалежні кроки, що забезпечують досягнення поставленої мети, що являють собою конкретні шляхи вирішення проблеми в межах 3-х розділів КР. Вони встановлюються у формі певних дій: *розглянути...*, *охарактеризувати...*, *обґрунтувати...*, *оцінити...*, *дослідити...*, *визначити...*, *запропонувати тощо*). Кількість та зміст завдань визначається метою дослідження та окремим розділами КР, а формулювання повинне бути чітким і точним, оскільки описання їхнього вирішення складає зміст основних розділів кваліфікаційної роботи.

Логіка постановки *завдань* (в межах загальної структури роботи) може бути такою: *перше завдання* пов'язане із теоретичним обґрунтуванням шляхів вирішення проблеми (наприклад, «*з'ясування особливостей стратегічного розвитку підприємства*» тощо);

друге завдання має аналітично-діагностичний характер й спрямоване на розкриття загальних способів вирішення проблеми, на аналіз умов її вирішення (наприклад, «*діагностика системи менеджменту на вітчизняному підприємстві (чи окремих його складових)*» тощо);

третє завдання має рекомендаційний, прикладний характер, передбачає описання практичних рекомендацій (наприклад, «*розробка програми розвитку підприємства*» тощо).

Об'єкт і предмет дослідження – це категорії дослідницького процесу, що співвідносяться між собою як загальне й часткове.

Об'єктом дослідження є підприємство (як цілісна система), або певний конкретний вид економічної діяльності підприємства.

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

Вибір та обґрунтування методів дослідження як інструментів вирішення дослідницьких завдань, вивчення явищ та одержання необхідної інформації. У процесі дослідження здобувачам необхідно максимально застосовувати сучасні інформаційні технології та штучний інтелект, враховуючи сучасні тенденції розвитку цифровізації в практиці управління.

Інформаційна база дослідження. Викладається стисло перелік матеріалів, використаних для написання КР (нормативно-правові джерела,

офіційні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства за останні 3-5 років, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, Internet-ресурси з теми дослідження).

Інформація про практичне значення результатів дослідження може містити: найбільш вагомні результати, прийняті керівництвом підприємства до впровадження; назву конференції (конференцій), в яких здобувач взяв участь із зазначенням назви доповіді, місця та часу проведення; перелік тез та статей, що було підготовлено, з інформацією про їх видання (бібліографічним описом) тощо^{1*}.

Наприкінці вступу необхідно зазначити стисло *структуру роботи*.

Приклад. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить __ сторінок^{2**}, в т.ч. __ таблиць, __ рисунків. Список використаних джерел містить __ найменувань, викладених на __ сторінках. Робота містить __ додатків, викладених на __ сторінках.

Обсяг вступу не повинен перевищувати 2-х сторінок.

5.7. Основні результати дослідження

Перший розділ кваліфікаційної роботи має носити *теоретико-методологічний характер*. У розділі викладається теоретичне обґрунтування проблеми, що досліджується, розглядається її сутність, значення, сучасні тенденції предмету дослідження, методичні підходи тощо. Рекомендується провести аналіз останніх наукових публікацій з досліджуваної теми роботи та порівняння різних наукових позицій на основі вивчення наявних інформаційних джерел з питань досліджуваної проблеми (монографій, статей, матеріалів конференцій, Інтернет-ресурсів тощо), а також нормативно-правових матеріалів, статистичних відомостей (з оформленням на них відповідних посилань).

Розкриття теоретичних питань повинно відображати формування власної позиції щодо проблеми дослідження, обраних методів дослідження, містити оригінальні авторські пропозиції щодо розкриття теоретичних і методичних питань. Бажано ілюструвати текст графічними матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо.

Обсяг першого розділу повинен становити 7-8 сторінок.

Другий розділ кваліфікаційної роботи має *аналітико-дослідницький характер*. Всі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми цього розділу мають супроводжуватися поясненнями та висновками, що дозволяють визначити сутність і стан досліджуваного об'єкта, розкрити їх особливостей та тенденцій розвитку, виявити потенціал для виявлення невикористаних резервів удосконалення діяльності підприємства – об'єкта

¹ * При цьому скановану копію публікації (публікацій) можна розмістити у Додатку А.

² **Тут і далі має бути зазначена фактична кількість сторінок, таблиць, рисунків тощо.

дослідження. При написанні тексту доцільно використовувати реальні документи або їх копії (у додатках) та супроводжувати стислим коментарем.

Джерелом інформації для виконання цієї частини роботи переважно є фактичні та по можливості планові показники господарської діяльності підприємств, статистична, фінансова, податкова та управлінська звітність, накази, розпорядження, 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 економічного аналізу.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку цифровізації в управлінні, допускається використання сертифікованих прикладних програм (з посиланням на авторство). В такому разі їх описання доцільно розмістити в додатку до роботи.

Обсяг другого розділу повинен становити не менше 15-18 сторінок загального обсягу роботи.

Завданням третього (проектно-рекомендаційного) розділу є розробка конкретних пропозицій щодо вирішення поставленої проблеми, інформаційного, методичного та організаційного забезпечення об'єкту дослідження, розробка стратегії, плану, проєкту, програми тощо з урахуванням теоретичних узагальнень та результатів проведеного дослідження.

Етапами розроблення заходів у рекомендаційному розділі є такі:

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

Наприкінці проєктно-рекомендаційної частини здобувач наводить соціально-економічні результати впровадження запропонованих рішень у формі таблиці або ілюстративного матеріалу. Рішення щодо ефектів (економічних, соціальних, екологічних та ін.), що передбачають зростання, збереження чи зменшення обсягів діяльності підприємства повинні бути прокоментовані.

Обсяг третього розділу повинен становити 10-12 сторінок загального обсягу роботи.

5.8. Висновки та пропозиції

Висновки та пропозиції є окремою структурною частиною КР та стислим викладенням підсумків проведеного дослідження. Вони повинні містити загальну оцінку результатів роботи й стислі висновки по кожному завданню дослідження. Якщо у вступі поставлено 5 завдань, то у висновках по кожному завданню повинно бути сформовано мінімум по одному результату й, отже, усього – мінімум п'ять результатів. Якісно написані вступ й висновки дають чітке уявлення про якість проведеного дослідження, коло розглянутих питань, методи і результати дослідження.

Основний акцент необхідно робити на результатах *аналітико-дослідницької частини та проектно-рекомендаційного розділів*, де висвітлюються пропозиції за результатами проведеного дослідження, що виносяться на захист роботи перед екзаменаційною комісією (ЕК).

Обсяг висновків та пропозицій не повинен перевищувати 2-х сторінок.

5.9. Список використаних джерел

Список використаних джерел містить бібліографічні описи використаних джерел. Ця частина роботи віддзеркалює самостійну творчу працю її автора і демонструє якість проведеного теоретичного дослідження. Список використаних джерел розміщується після висновків та пропозицій в кількості не менш ніж 30 позицій, розміщується після висновків та пропозицій, але **не входять** до обсягу сторінок основного тексту роботи.

Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованим виданням або виписують із каталогів і бібліографічних покажчиків повністю, без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв тощо.

Список використаних джерел формується за алфавітом згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання» (Дод. Д).

Складаючи список використаних джерел, необхідно врахувати таку послідовність викладання джерел:

а) закони України, укази Президента, постанови уряду, директивні матеріали міністерств (за алфавітом);

б) монографії, навчальні посібники, підручники, статті, тези наукових конференцій, дисертації та автореферати, нормативно-правові матеріали, інструктивні матеріали підприємства, Інтернет-джерела (за алфавітом);

в) іншомовні джерела, в ч.т. Інтернет-джерела (за алфавітом).

У списку використаних джерел обов'язково зазначаються всі джерела, на які автор робить посилання в тексті роботи.

При використанні матеріалів і даних, отриманих з Інтернет-сайтів, необхідно вказати не лише точне джерело матеріалів (сайт), але й його автора, назву, враховуючи вимоги до оформлення.

5.10. Додатки

Додатки до КР повинні містити інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень, і розміщуються на останніх сторінках. Вони є **обов'язковою** складовою якісно підготовленої КР, однак не входять до обсягу сторінок основного тексту роботи.

У додатки доцільно включати матеріали, що додатково ілюструють, поглиблюють, розкривають зміст кваліфікаційної роботи у графічному вигляді (в таблицях, графіках, схемах, формулах тощо).

Зокрема, це можуть бути копії облікових та управлінських документів підприємства-об'єкта дослідження; проміжні математичні розрахунки та формули; таблиці допоміжних цифрових даних; інструкції та ілюстрації допоміжного характеру; розроблені автором документи як пропозиції для впровадження тощо. Документи, які є у вільному доступі в Інтернеті, не доцільно розміщувати, достатньо поставити посилання на веб-сторінку (Закони, постанови тощо).

Нормативні вимоги до оформлення КР 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 студенти, які успішно виконали вимоги індивідуального навчального плану студента, у т.ч. програму виробничої практики та склали заліково-екзаменаційну сесію.

6.2. Процес підготовки КР контролює науковий керівник відповідно до календарного графіка, затвердженого на засіданні кафедри менеджменту.

6.3. У календарному плані-графіку встановлюються строки подання на рецензування науковому керівникові окремих розділів і роботи у цілому. Студенти можуть комунікувати з науковими керівниками у будь-якому зручному онлайн-форматі (електронна пошта, месенджери тощо). На сторінці кафедри менеджменту офіційного сайту ДТЕУ розміщено розклад проведення консультацій науковими керівниками зі студентами.

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.

6.5. у відповідності до п.4 «Положення про дотримання академічної доброчесності педагогічними, науково-педагогічними, науковими працівниками та здобувачами вищої освіти ДТЕУ» 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.

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

6.7. 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 формулюванні наукових ідей та проєктів тощо;
- повнота розкриття теми;
- доцільність використання запропонованих рекомендацій;
- недоліки роботи та зауваження;
- рекомендація до захисту.

6.8. Кваліфікаційна робота *обов'язково повинна бути рецензована* висококваліфікованими фахівцями (викладачами та науковцями) ДТЕУ (формою такого рецензування є *внутрішнє рецензування* під час попереднього захисту КР, що не передбачає підготовку рецензії), а також керівниками інших організацій, що функціонують у сфері освітньої програми студента (*зовнішнє рецензування*). Зразок *зовнішньої рецензії* наведено у Дод. Е.

При зовнішньому рецензуванні КР рекомендується визначати:

- актуальність та новизну проблеми;
- використання наукових методів дослідження;

- аргументованість висновків і обґрунтованість пропозицій;
- вміння здобувача чітко 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.

6.9. Кваліфікаційна робота повинна обов'язково містити лист-відгук з підприємства (організації), за матеріалами якого проведено дослідження, який підписує керівник або його заступник керівника (топ-менеджер) та завіряє печаткою. *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. Е).

6.10. Електронний рукопис КР, що містить оформлену за вимогами титульну сторінку (див. Дод. Б), *Завдання з відгуком наукового керівника, реферат та анотації, звіт про проходження перевірки КР на плагіат, скан-копію листа-відгука*, а також *зовнішньої рецензії* науковий керівник надсилає на електронну пошту кафедри менеджменту – не пізніше, ніж за 30 календарних днів до захисту, де вона реєструється у відповідному журналі (форма реєстраційного журналу наведена в дод. Д *«Положення про кваліфікаційну роботу (проект)»*).

6.11. У разі виявлення невідповідностей у формулюванні теми, назві підприємства (організації), за матеріалами якого виконано дослідження тощо, КР не реєструється, на рецензування не приймається і до попереднього захисту не допускається.

6.12. З метою визначення якості КР та ступеня її готовності до захисту кафедра менеджменту, відповідно до графіка виконання КР, 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.

6.13. Для проходження процедури попереднього захисту науковий керівник КР надсилає електронною поштою членам комісій з попереднього захисту *повністю завершено та оформлену за вимогами КР* зі всіма супровідними документами (доцільно в одному файлі).

6.14. Під час попереднього захисту КР члени комісії перевіряють:

- наявність необхідних супровідних документів: завдання – з відгуком наукового керівника; листа-відгуку (та/або довідки) з організації

та зовнішньої рецензії;

– відповідність змісту роботи основним положенням затвердженого Завдання;

– дотримання студентами вимог щодо оформлення роботи.

6.15. За умов проведення процедури попереднього захисту в офлайн-форматі комісія також 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) та 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.

За результатами попереднього захисту здобувачу вищої освіти доцільно звернути на висловлені рецензентами зауваження і по можливості усунути недоліки в роботі.

6.16. 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 зовнішньою 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.

6.17. Негативний письмовий відгук наукового керівника щодо змісту КР та отриманих результатів дослідження не є підставою недопущення роботи до захисту. *При відсутності зовнішньої рецензії студент не допускається до захисту кваліфікаційної роботи.*

6.18. Якщо робота містить висновки й рекомендації, що приймаються до впровадження на підприємстві, доцільно додатково надати до захисту *довідку про впровадження результатів дослідження.*

6.19. 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»).

6.20. Здобувач вищої освіти готує презентацію в одній зі спеціальних

програм (*Power Point, Canva, Prezi тощо*) – на 7-10 хвилин та виступ, зміст та якість яких перевіряє науковий керівник. Ілюстративні матеріали мають послідовно демонструвати результати переважно аналітичної й проєктно-рекомендаційної частин КР та усне посилення на них доповідача, а також забезпечувати повноту висвітлення всіх положень.

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

6.22. Не пізніше ніж *за тиждень* 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 (при наявності – копії публікацій автора, 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.

6.23. На захисті голова ЕК повідомляє тему й надає слово здобувачу, який протягом 5-7 хвилин викладає основні положення змісту роботи. У доповіді здобувач вищої освіти має розкрити: актуальність теми; мету та структуру роботи; стислі висновки з проведеного аналізу, зміст запропонованих заходів та обґрунтування їх ефективності (на це рекомендується витратити не менше 70% часу). Нумерацію рисунків і таблиць в презентаційних матеріалах доцільно робити *наскрізною*.

Під час захисту КР члени ЕК, присутні на захисті викладачі, фахівці можуть ставити здобувачеві вищої освіти запитання щодо змісту виконаної роботи. При відповідях на запитання здобувач має користуватися ілюстративними матеріалами. В процесі захисту здобувачу вищої освіти необхідно продемонструвати глибоке розуміння проблематики

дослідження, наукову й загальну ерудицію. Особливу увагу слід звернути на висловлені науковим керівником зауваження, усунення зазначених недоліків або аргументований захист дискусійних положень.

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 «бакалавр» за обраною спеціальністю та освітньою програмою.

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

6.25. Оцінюючи зміст кваліфікаційної роботи та її захист, ЕК враховує також якість її оформлення та відповідність встановленим вимогам.

6.26. Результати захисту КР оцінюються за 100-баловою шкалою ДТЕУ, що регламентовано відповідним Положенням. Критерії оцінювання змісту та якості оформлення КР наведено в табл.6.1. При значних відхиленнях від встановлених вимог робота може бути недопущена до захисту або це суттєво вплине на загальну оцінку. 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.

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.

6.27. Результати захисту КР здобувачами оголошуються у день його проведення після оформлення протоколів ЕК. Захищені КР кафедра менеджменту здає в архів ДТЕУ не пізніше ніж через 3 дні після завершення роботи ЕК.

6.28. КР, що містять особливо цінні 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.

6.29. 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 захисту КР протягом наступних трьох років. 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.

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>
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

Продовження табл. 6.1

3. Рівень економічного обґрунтування розробок та пропозицій	0–30	0 – обґрунтування пропозицій <i>не</i> підтверджене <i>загальними</i> та <i>детальними</i> розрахунками
		5 – пропозиції підтверджені <i>загальними розрахунками</i> , <i>не</i> розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , <i>не</i> обраховані <i>стійкість</i> та <i>ефект</i> від реалізації проєкту
		10 – пропозиції доведені <i>загальними</i> та <i>детальними</i> розрахунками, <i>не</i> розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , <i>не</i> обраховано <i>ефект</i> від реалізації проєкту
		15 – пропозиції підтверджені <i>загальними</i> та <i>детальними</i> розрахунками, розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , обрахований <i>ефект</i> від упровадження пропозицій, <i>не</i> визначені показники <i>стійкості</i> проєкту
		20 – пропозиції доведені <i>загальними</i> та <i>детальними</i> розрахунками, розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , обрахований <i>ефект</i> від їх упровадження, <i>не</i> визначені показники <i>стійкості</i> проєкту
		30 – пропозиції доведені <i>загальними</i> та <i>детальними</i> розрахунками, розроблені <i>альтернативні варіанти</i> , обраховані <i>ефект</i> від їх упровадження та показники <i>стійкості</i> проєкту
4. Ступінь використання сучасних методів дослідження проблем діяльності підприємства, на матеріалах якого проведено дослідження	0–15	0 – сучасні <i>методи дослідження</i> проблем діяльності підприємства <i>не</i> використані
		5 – використані сучасні <i>методи дослідження</i> проблем діяльності підприємства, <i>не</i> використане програмне забезпечення для розрахунків
		15 – використані сучасні <i>методи дослідження</i> проблем діяльності підприємства та <i>прикладні програми</i> 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 <i>загальні рекомендації</i>
		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 <i>неспроможний</i> чітко та стисло викласти основні результати дослідження у відведений регламентом захисту час, <i>ілюстративний матеріал</i> відсутній або його інформативність <i>недостатня</i>
		5 – результати дослідження чітко та стисло викладені, інформативність наявного ілюстративного матеріалу <i>достатня</i>
7. Повнота та обґрунтованість відповідей на питання	0-10	0 – студент <i>неспроможний</i> 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

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

6.31. Після завершення роботи ЕК складає звіт, в якому відображає основні кількісні показники щодо рівня і якості успішності студентів за проведеними захистами КР, їх характеристики щодо впровадження пропозицій у практику реально функціонуючих організацій (підприємств, установ). Звіт ЕК обговорюється на вченій раді університету.

Додаток А

Завідувачу кафедри менеджменту

_____ (ПІБ зав. кафедри)

_____ (ПІБ студента)

_____ спеціальність

_____ освітня програма

_____ факультету

_____ групи, _____ курсу

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи :

за матеріалами _____

_____ (повна юридична назва підприємства / організації / установи)

та призначити науковим керівником

_____ Дата

_____ (підпис студента)

Додаток Б
Зразок оформлення Завдання на кваліфікаційну роботу

Державний торговельно-економічний університет

Факультет _____
Кафедра _____
Освітній ступінь _____
Спеціальність _____
Освітня програма _____

Затверджую

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студенту

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Затверджена наказом ректора від « ____ » _____ № _____

2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи _____

Об'єкт дослідження _____

Предмет дослідження _____

6. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання кваліфікаційної роботи		
2.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми кваліфікаційної роботи (КР)		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання		
4.	Рецензування плану кваліфікаційної роботи		
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу кваліфікаційної роботи		
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються КР		
7.	Захист практичної підготовки		
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу кваліфікаційної роботи		
9.	Захист звіту з практичної підготовки		
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу кваліфікаційної роботи		
11.	Періодичне звітування студентів про виконання кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри		
12.	Представлення закінченої кваліфікаційної роботи на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація		
13.	Підготовка відгуку на кваліфікаційну роботу науковим керівником		
14.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування		
15.	Вирішення питання про допуск кваліфікаційної роботи до захисту		
16.	Направлення кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту		

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

8. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(прізвище, ініціали, підпис, дата)

12. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 ____ р.

Додаток В
Зразок оформлення титульної сторінки

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління організаційними змінами на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРІБЬЮШН», м. Київ)

Студентки __ курсу __ групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Приходько Ольги
Анатоліївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Петренко Петро
Петрович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2025

РЕФЕРАТ

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

Структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 35 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 6 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел містить 35 позицій, викладених на 3-х сторінках. Робота також містить 10 додатків, викладених на 30 сторінках.

Метою дослідження є розробка концептуально-методичних засад та практичне обґрунтування комплексу заходів щодо процесу управління змінами на підприємстві в умовах нестабільного середовища його функціонування.

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

- наведено теоретичні та методичні підходи до сутності, різновидів та чинників організаційних змін на підприємстві;
- досліджено передумови та фактори управління організаційними змінами на підприємстві та оцінено їх ефективність;
- розроблено заходи щодо удосконалення процесу управління організаційними змінами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРІБ'ЮШН», м. Київ.

Предметом дослідження є управління організаційними змінами на підприємстві торгівлі.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРІБ'ЮШН».

Рік виконання роботи 2024 – 2025 рр.

Рік захисту роботи – 2025 р.

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління організаційними змінами на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРІБЬЮШН», 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 decided to important scientific and practical tasks 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 to develop a program of management of organizational changes at the company, evaluated the effectiveness of the implementation of organizational changes in trade.

Keywords: organizational change, 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 ОСНОВИ 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

ДОДАТКИ

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

ПЛАН

ВСТУП

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-
СПРОМОЖНІСТЮ 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 КОНКУРЕНТО-
СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 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	5
1.1. Поняття, значення та різновиди організаційних змін	
1.2. Концептуальні підходи до процесу управління організаційними змiнами на підприємстві	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРІБЬЮШН»	12
2.1. Дослідження передумов та факторів управління організаційними змiнами на підприємстві	12
2.2. Оцінка ефективності процесу управління організаційними змiнами на підприємстві	16
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРІБЬЮШН»	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	44

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Сутність, значення та різновиди команд в менеджменті	5
1.2. Поняття системи командного менеджменту та процесу її формування на підприємстві.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»	12
2.1. Діагностика процесу командоутворення на підприємстві.....	12
2.2. Оцінка ефективності командної роботи на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

Додаток Д

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), 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 документи мають відповідати формату А4, входити до загальної нумерації сторінок роботи і розміщуватися, як правило, у додатках.

3. Шрифт друку повинен бути чітким, чорного кольору середньої жирності. Допускається кольоровий друк – у додатках до КР або окремих ілюстраціях – для наочності зображення. Щільність тексту роботи повинна бути однаковою. Перенесення слів у тексті не допускається. Не вчитаний студентом текст з лексичними та орфографічними помилками є неприпустимим.

4. Набір тексту здійснюється 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 – *Word 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 мм, справа, зверху та знизу – 20 мм.

6. Текст основної частини роботи поділяється на розділи і підрозділи (параграфи) – згідно із затвердженим планом. В окремих випадках підрозділи можуть бути поділені на пункти. 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 кваліфікаційної роботи: **«ЗМІСТ»**, **«ВСТУП»**, **«РОЗДІЛ»**, **«ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ»**, **«СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ»**, **«ДОДАТКИ»** друкують великими літерами (шрифт – 14 напівжирний), вирівнюючи по центру сторінки. Відстань між заголовком і текстом має дорівнювати не менше 2-х рядкам в основному тексті.

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

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

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.

13. Використовувані в роботі лапки 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 *Бай С.І.*, *Жуковська В.М.*. 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 № і без крапки після цифри..

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.

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 сторінок, починаючи зі вступу (нумерується цифрою «3»). Крапка після номеру сторінки не ставиться.

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 слова «**РОЗДІЛ**» без крапки в кінці, а потім з нового рядка друкують його заголовок розділу – симетрично до тексту. Підрозділи (параграфи) нумерують у межах кожного розділу та відділяють номер та назву крапкою: наприклад, «1.2» (другий підрозділ першого розділу), наприклад:

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»

1.2. Назва другого параграфу другого розділу (без крапки в кінці)

Вимоги до оформлення ілюстрацій

1. Ілюстрації (схеми, графіки, діаграми, моделі, фотографії тощо) необхідно подавати безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше, або на наступній сторінці. Їх зміст має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття змісту явища, тому в тексті на кожен з них повинно бути посилання з відповідним коментарем.

2. Ілюстративні матеріали, розміри яких є понад формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або рекомендовано їх виносити у додатки.

3. Всі ілюстрації створюються з використанням *Майстра діаграм* (меню: Вставка / Рисунок / Діаграма), інструментів панелі рисунка (*SmartArt*) або *Microsoft Excel* (з параметром вставки Діаграма).

15. Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком розміщених 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). За необхідності ілюстрації доповнюють пояснювальними даними (підпис під рисунком). Щоб організаційно-правова форма та назва підприємства залишалися в одному рядку, необхідно використовувати нерозривний пробіл: «*Shift – Cntr – Пробіл*»). Номер ілюстрації, її назва з вирівнюванням по центру сторінки та пояснювальні підписи розміщуються послідовно під ілюстрацією, наприклад:

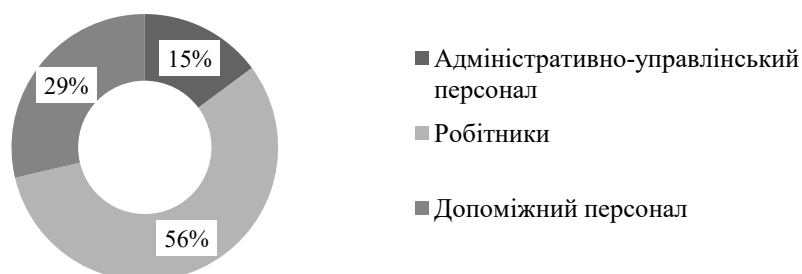


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ з П «ЦЕППЕЛІН УКРАЇНА ТОВ»

Джерело: складено автором за даними підприємства (Дод. Д.2)

4. Під кожним рисунком, згрупованим в єдиний графічний об'єкт, необхідно зазначити джерела походження:

«складено (узагальнено тощо) автором», або «авторська розробка» або «запозичено автором з [20]» або «сформовано з використанням [3, с.54-56]».

5. Весь графічний матеріал повинен бути мінімальним за обсягом, чорно-білого кольору, заповнення виконуються штрихуванням. Для оформлення рисунків та посилання на джерела рекомендується використовувати комп'ютерний набір – 12 кегель (виняток – 11), шрифт текстового редактора – *Times New Roman*, міжрядковий інтервал – 1,0, **абзаци не проставляються**. Ці рекомендації не поширюються на Додатки до КР.

Вимоги до оформлення таблиць

Цифровий (звітні дані підприємства, статистичний матеріал, результати опитування працівників тощо), як правило, треба оформляти у вигляді **таблиць**, при оформленні яких слід дотримуватися таких *правил*:

1. Таблицю розміщують після першого згадування про неї в роботі та використовують скорочення «табл. ...» (наприклад, «... наведено 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 її назву, що друкують симетрично до тексту сторінки напівжирним шрифтом.

3. Слово «Таблиця» починають з великої літери і друкують курсивом. Назву таблиці не підкреслюють та, як правило, друкують напівжирним шрифтом. Щоб організаційно-правова форма та назва підприємства залишалися в одному рядку, необхідно використовувати нерозривний пробіл (стандартне сполучення клавіш «Shift – Cntr – Пробіл»).

4. Заголовки граф таблиць починають з великих літер, підзаголовки – з малих, якщо складають одне речення із заголовком, а з великих – якщо вони є самостійними (див. нижче приклад оформлення табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРІБЬЮШН в 2021-2023 рр.

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн		Темп приросту, %		Коефіцієнт прискорення (уповільнення)
		ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	
2021	1081,0	×	×	×	×	×
2022	8828,4	7747,4	7747,4	716,69	716,7	×
2023	11556,2	2727,8	10475,2	30,90	969,0	0,042

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства (Дод. Е)

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, в ній після «шапки» вводиться рядок з номерами колонок. При перенесенні частини таблиці на іншу сторінку справа над її подальшими частинами пишуть «Продовження табл. ...» або «Закінчення табл. ...» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження табл.1.2». або «Закінчення табл.1.2». На цих сторінках таблиця починається не з «шапки», а з рядка, що містить номери колонок. Неприпустимо розміщувати на різних сторінках роботи назву таблиці та саму таблицю.

6. У таблицях слід обов'язково зазначати одиницю виміру – відповідно до стандартів. Якщо вони є однаковими для всіх показників таблиці, їх треба навести під заголовком таблиці справа в круглих дужках з маленької літери, наприклад,

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 рр.

(осіб)

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022 р. / 2021 р.	2023 р. / 2022 р.
Середньооблікова чисельність персоналу	28564	30568	35226	2004	4658
Чисельність звільнених в т.ч.	22457	23547	25674	1090	2127
– за власним бажанням	21422	22087	23840	665	1753
– за порушення трудової дисципліни	1035	1460	1834	425	374
Чисельність прийнятих	23657	24597	25984	940	1387

Джерело: складено автором

7. Чисельні величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків, бажано – не більше 2-х після коми (див. табл. 2.1. Заголовки колонок таблиць починають з великої літери.

8. При оформленні таблиць рекомендується використовувати комп'ютерний набір – 12 кегель (виняток – 11), шрифт текстового редактора – *Times New Roman*, міжрядковий інтервал – 1,0, **абзаци не проставляються**. Ці рекомендації не поширюються на Додатки до КР.

9. Під кожною таблицею необхідно зазначати джерела походження: «складено (узагальнено тощо) автором», або «авторська розробка» або «запозичено з [№ джерела]» або «сформовано з використанням [№ джерела]»

Вимоги до оформлення формул

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

1. Всі формули повинні бути створені в спеціальному програмному редакторі «**Рівняння**» у редакторі MS Word, у редакторі «Microsoft Equation 3,0» (меню: Вставка / Об'єкт / Microsoft Equation – у версії Word 1997-2003) або у редакторі Myth Type.

2. Номер формули складається з номера розділу та її порядкового номера 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. 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 (:).

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.

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.

Мова бібліографічного опису, як правило, відповідає мові вихідних відомостей документів.

Бібліографічні посилання необхідно давати на останнє видання твору або зібрання творів, переважно опубліковані протягом останніх 5-ти років публікацій. На більш ранні видання можна посылатися лише в тих випадках, коли в них наявний матеріал, який не включено до більш сучасного видання (класичні видання, які мають наукову цінність у проведеному дослідженні).

Посилання в тексті роботи необхідно подавати тільки у квадратних дужках, наприклад: «... у науковій праці [1] розглядаються» або «...автори вважають прийнятним [1; 6]»; де цифри 1 і 6 відповідають порядковому номеру праці або джерела у Списку використаних джерел. Якщо посилання на джерела проставлено підряд – з 1 по 6, тоді [1-6].

Якщо у тексті роботи використовується визначення певної категорії чи класифікаційної ознаки з точним копіюванням з інформаційного джерела (*цитування*) з монографій, оглядових статей тощо з великою кількістю сторінок, або скопійовано таблицю, рисунок, формулу, то у квадратних дужках поряд з номером джерела необхідно обов'язково проставляти номери сторінок – через кому з маленької літери «с.»), наприклад:

«Дослідження показало, що найбільш ґрунтовним є визначення сутності функціонального підходу П. Д. Найденком:.... [13, с. 237]».

«На думку М. В. Сидорчука, організаційні зміни – це «...» [41, с. 26]».

Посилання на декілька праць із зазначенням номерів сторінок розділяються крапкою з комою, наприклад: «означену проблему досліджують такі автори як [7, с. 124; 12, с. 245]».

Посилання на Інтернет-джерела не містить номерів сторінок.

Посилання на ілюстрації у тексті роботи оформляють її порядковим номером: наприклад, «... на рис. 2.3 ...»; на формули – порядковим номером формули: наприклад, «... у формулі (3.1)».

Посилання у тексті роботи на таблиці зазначають скорочено: наприклад, «...у табл. 1.2 зазначено динаміку...».

У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації в тексті роботи 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 оригінального авторського тексту та перекручування думки автора. Допускається пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні без перекручування змісту авторського тексту, що позначається трьома крапками у будь-якому місці цитати (на початку, всередині, наприкінці). При цьому якщо перед випущеним з цитування текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

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

г) при викладенні думок інших авторів своїми словами, що значно економить текст, необхідно бути гранично точним щодо їх змісту, коректним щодо оцінювання результатів, при цьому обов'язково давати відповідні посилання на джерело (джерела);

Оформлення скорочень. За умов, коли у роботі кількість скорочень, символів, термінів більше двадцяти і кожне з них повторюється більше 3–5 разів, доцільно складати на них окремий перелік у формі стовпчика, де ліворуч наводять символ, спеціальний термін, а праворуч – його деталізоване розшифрування (наводиться у вигляді примітки при першому згадуванні роботи або безпосередньо в тексті (у дужках).

Примітки до тексту та таблиць, що містять довідкові а 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 Г*. Один додаток позначається як додаток А. На кожен додаток повинне бути посилання в тексті роботи.

Текст кожного додатка за необхідністю може бути поділений на розділи та підрозділи, що нумерують у межах кожного додатка. Перед кожним номером ставлять позначення Додатка (літеру) і крапку, наприклад, *Додаток А.2* – другий розділ *Додатка А*; *Додаток В.3.1* – перший підрозділ 3-го розділу *Додатка В*.

Ілюстрації, таблиці і формули, що розміщені у додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: *Рис. Д.1.2* – другий рисунок 1-го 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. Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора – і тому в тексті на кожне з них повинно бути посилання з коментарем.

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 (табл. Д.1).

**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. Нежинська О.О. Тименко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків: ТОВ «ДІСАПЛЮС», 2017. 220 с. 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. Економічна енциклопедія / за ред. В. В. Шевченка. Київ : Альманах, 2016. 304 с. 2. Україна в цифрах. 2020: стат. зб. / Держ. комітет статистики України. Київ, 2020. С. 185–191. 3. 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.
Стаття (публікація) в періодичному виданні (українському)	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. <i>Науковий вісник Ужгородського національного університету</i> . 2019. №24 (2). С. 114-118. 4. Офіційний сайт компанії «ЛігаФінанс». URL: https://finance.liga.net/ua (дата звернення - 15.01.2024) 5. 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)

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

Вид видання	Приклади оформлення
Електронний ресурс	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).
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. 2. 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. <i>Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні</i> : 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)
Закони, нормативні акти	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/kodeksy_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	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. СЛОВНИК 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)
Іноземні джерела	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

ЛИСТ-ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу
на тему «Управління збутовою діяльністю підприємства»,
виконану студенткою освітнього ступеню «бакалавр» денної форми навчання
спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Управління бізнесом»
Державного торговельно-економічного університету
Горкавенко Світлани Вікторівни

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 С.В.Горкавенко тема кваліфікаційної роботи є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ТОВ КВФ «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 Горкавенко С.В. надала реальні пропозиції щодо удосконалення процесу управління збутом ТОВ КВФ «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 Горкавенко С.В. відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

Директор



(підпис)

І.В.Іваненко

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу студентки освітнього ступеню «бакалавр»
денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Торговельний менеджмент»

Державного торговельно-економічного університету

Помазан Анастасії Олександрівни

виконану на тему: «**Формування системи стратегічного управління підприємства**»

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 систему стратегічного управління ТОВ «Сусід», що функціонує у сфері торгівлі. В аналітичній частині роботи студентка надала характеристику 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 «Сусід». 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 автор ілюструє текст чисельними таблицями та діаграмами. Текст викладено логічно, є посилання на всі інформаційні сучасні джерела з обраної теми дослідження, виклад і структура роботи послідовні та логічні, стиль мови викладу 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 бакалавра з торговельного менеджменту.

Рецензент,
посада та місце роботи



В.В.Павленко

Підпис Павленка В.В. засвідчую
Нач. відділу кадрів
/І.М.Михленко/