

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
РВО «Бакалавр» освітньої програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності D3 Менеджмент**

Методичні рекомендації

Чернівці – 2026

УДК 658 (073)
ББК 65.050.0я7
Т 338

***Друкується за ухвалою Вченої ради економічного факультету
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича
(протокол № 2 від 23.09.2026 р.)***

Кваліфікаційна робота РВО «Бакалавр» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування», спеціальності D3 Менеджмент: методичні рекомендації / уклад.: Ю.О. Терлецька, Г. М. Поченчук, Т. Р. Заволічна. Чернівці, 2026. 42 с.

Методичні рекомендації мають на меті надання допомоги здобувачам вищої освіти освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності D з «Менеджмент» у виконанні самостійної наукової роботи і містять основні вимоги, які висуваються до змісту та оформлення кваліфікаційної роботи першого рівня вищої освіти «Бакалавр», а також організації її виконання.

**УДК 658 (073)
ББК 65.050.0я7**

ЗМІСТ

1. Загальні положення	4
2. Мета, завдання та загальні вимоги до виконання кваліфікаційної роботи ОКР «Бакалавр»	8
3. Етапи виконання кваліфікаційної роботи РВО «Бакалавр»	9
4. Зміст та обсяги кваліфікаційної роботи РВО «Бакалавр»	10
5. Основні вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт	15
6. Рецензування та захист кваліфікаційної роботи РВО «Бакалавр»	18
7. Тематика кваліфікаційних робіт РВО «Бакалавр»	19
8. Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи	23
9. Додатки	29
Додаток А Організаційні етапи виконання кваліфікаційної роботи	29
Додаток Б Зміст рецензії	31
Додаток В Зразок оформлення титульної сторінки	32
Додаток Д Зразок оформлення анотації до кваліфікаційної роботи	33
Додаток Е Зразок оформлення плану	34
Додаток Ж Зразок оформлення титульної сторінки ілюстративних додатків до кваліфікаційної роботи	37
Додаток З Зразок оформлення списку використаних джерел	38

1.ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Кваліфікаційна робота – це форма атестації, яка передбачає на завершальному етапі здобуття певного рівня вищої освіти встановлення відповідності набутих здобувачами результатів навчання (компетентностей) вимогам стандартів вищої освіти. Виконання і захист кваліфікаційної роботи здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня є завершальним етапом навчання та одним з основних видів атестації в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича. Її метою є встановлення відповідності засвоєних здобувачами вищої освіти рівня та обсягу знань, умінь, інших компетентностей вимогам стандартів вищої освіти та освітньо-професійних програм.

Випускна кваліфікаційна робота здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня являє собою самостійне та завершене наукове дослідження, у якому формулюються та обґрунтовуються наукові положення з елементами новітніх знань (наукової новизни), що характеризують внутрішню єдність одержаних результатів, обґрунтованих висновків та практичних рекомендацій, які висуваються до практичного впровадження та публічного захисту. Саме вони свідчать про можливість виконувати конкретні інноваційні управлінські, науково-теоретичні та прикладні завдання із врахуванням специфіки різних галузей науки та сфер професійної діяльності за профілем підготовки здобувача освітнього рівня «бакалавр».

Відповідно до освітньо-професійної програми (ОПП) підготовки бакалавра у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича із спеціальності D 3 «Менеджмент», захист кваліфікаційної роботи РВО «Бакалавр» є обов'язковою складовою підсумкової атестації випускників вузу.

Основними завданнями процесу виконання кваліфікаційної роботи є:

- розвиток навичок самостійної роботи, закріплення та поглиблення теоретичних і практичних знань;
- набуття вмінь систематизувати та аналізувати літературу з питань, що вивчаються;
- засвоєння методів формування завдань та вибору підходів щодо їх вирішення і шляхів реалізації в конкретних виробничих умовах;
- оволодіння сучасними методиками розрахунку і аналізування отриманих результатів з використанням комп'ютерної техніки та програмного забезпечення.

Виконання кваліфікаційної роботи дає змогу виявити здатність здобувача самостійно осмислювати проблему, творчо, критично її досліджувати, набувати вміння збирати, аналізувати та систематизувати інформацію й літературні джерела, розв'язувати складні завдання у сфері професійної діяльності, застосовувати отримані знання для вирішення практичних завдань, а також забезпечує можливості набуття інтегральної, загальних та спеціальних (фахових) компетентностей:

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної сфери і професійної діяльності.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні компетентності:

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, порівнювати їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати навчання:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій менеджменту.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально під керівництвом наукового керівника.

ПРН* 18. Розробляти плани розвитку організації в умовах динамічних змін та здійснювати керівництво їх реалізацією.

ПРН 20. Використовувати сучасні механізми та способи ефективного адміністрування різних процедур функціонування організацій.

ПРН* 21. Володіти розвинутим економічним мисленням як основою врахування діалектики сукупності об'єктивно-діючих факторів при прийнятті ефективних економічних рішень.

У кваліфікаційній роботі студент має показати: її відповідність реальним умовам виробництва; логічність побудови та викладення матеріалу; лаконічність формулювань та їх зрозумілість для сприйняття; переконливість аргументації та доказовість висновків; обґрунтованість практичних рекомендацій автора.

За прийняті у кваліфікаційній роботі рішення і за достовірність усіх даних відповідає її автор.

Кваліфікаційна робота РВО «Бакалавр», з одного боку, має узагальнюючий характер, оскільки є своєрідним підсумком підготовки бакалавра, а з іншого – самостійним оригінальним науковим дослідженням студента, у розробці якого зацікавлені установи, організації або підприємства, при цьому студент упорядковує за власним розсудом накопичені наукові факти та доводить їх наукову цінність або практичну значимість.

Захист випускної кваліфікаційної роботи проводиться на засіданні екзаменаційної комісії. Результати захисту випускної кваліфікаційної роботи є підставою для ухвалення екзаменаційною комісією рішення про присвоєння відповідної кваліфікації та вручення диплома державного зразка.

Своєчасне ознайомлення студентів з тематикою кваліфікаційних робіт, особливостями і характером вимог, які висуваються до такого роду робіт, їх виконання, дозволить уникнути небажаних помилок, внести елементи плановірності й організованості в роботу випускників, сприятиме підвищенню якості виконання випускних робіт.

2. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ РВО «БАКАЛАВР»

Методичні рекомендації розроблені у відповідності до вимог кваліфікаційної характеристики фахівців із спеціальності Д 3 «Менеджмент» та призначені для надання допомоги студентам у виконанні дипломної роботи згідно чинних стандартів України. Вони містять основні вимоги, які висуваються до змісту та оформлення бакалаврської роботи, організації виконання, порядку захисту та оцінювання.

Метою виконання бакалаврського дослідження є глибоке осмислення професійної проблеми; комплексне оволодіння матеріалом і методами самостійного дослідження, послідовного викладу; практичне застосування теоретичних знань для вирішення конкретних завдань щодо вдосконалення управління діяльністю підприємств.

Кваліфікаційна робота РВО «Бакалавр» має носити логічний, доказовий, аргументований характер і відповідати таким вимогам:

- містити поглиблений всебічний аналіз досліджуваної проблеми;
- містити елементи самостійного дослідження, розрахунки, виконані на ЕОМ;
- містити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення діяльності на досліджуваному об'єкті;
- мати належне оформлення;
- мати всі необхідні супровідні документи;
- бути виконаною і поданою на кафедру в термін, передбачений графіком навчального процесу.

Кваліфікаційна робота РВО «Бакалавр», яка не відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, написана без дотримання затвердженого плану, не містить матеріалів дослідження проблеми на конкретному підприємстві, обґрунтованих пропозицій, а також не має рецензії з об'єкту дослідження, до захисту не допускається.

3. ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ РВО «БАКАЛАВР»

Кваліфікаційна робота РВО «Бакалавр» виконується на основі поглибленого вивчення чинного законодавства України з питань підприємницької діяльності, фахової вітчизняної та зарубіжної літератури, передового досвіду з проблеми, яка вивчається, а також результатів проведених студентом власних досліджень реального об'єкту.

Основними етапами підготовки та виконання кваліфікаційної роботи є:

- вибір теми і об'єкта дослідження, затвердження теми наказом ректора університету;
- розробка завдання на кваліфікаційну роботу та складання календарного плану її виконання;
- опрацювання літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи;
- проведення наукових досліджень, пов'язаних з темою випускної роботи;
- детальне вивчення об'єкту дослідження, збирання фактичного матеріалу, зокрема, під час проходження виробничої практики;
- обробка результатів досліджень та фактичного матеріалу із застосуванням сучасних методів аналізу;
- написання першого варіанту тексту кваліфікаційної роботи, подання його на ознайомлення керівникові;
- усунення недоліків, визначених керівником, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи;
- отримання відгуку керівника;
- подання зброшурованої завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру;
- рецензування кваліфікаційної роботи;
- попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні

видавничої кафедри;

- підготовка супровідної документації до захисту (рецензія фахівця у відповідній галузі науки і професійної діяльності; відгук наукового керівника; анотація);

- подання електронної версії кваліфікаційної роботи для перевірки на наявність плагіату;

- підготовка до захисту і захист кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії (далі – ЕК).

Етапи підготовки кваліфікаційної роботи фіксуються у плані її виконання.

До захисту кваліфікаційної роботи на засідання ЕК допускаються студенти, які виконали всі вимоги навчального плану – успішно склали заліки та екзамени, захистили курсові роботи (проекти), пройшли практики та захистили звіти про них, склали атестаційний екзамен (якщо це передбачено навчальним планом), успішно пройшли попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі та її перевірку на наявність плагіату.

Студентам, які публічно успішно захистили кваліфікаційну роботу згідно з освітньо-професійною програмою (ОПП) підготовки бакалавра у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича із спеціальності D 3 «Менеджмент», захист кваліфікаційної роботи РВО «Бакалавр», рішенням ЕК присуджується ступінь вищої освіти «Бакалавр» та присвоюється відповідна кваліфікація.

4. ЗМІСТ ТА ОБСЯГИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ РВО «БАКАЛАВР»

Кваліфікаційна робота РВО «Бакалавр» повинна мати обсяг 55-60 сторінок машинописного друкованого тексту.

План кваліфікаційної роботи має бути складним і містити: вступну частину; три розділи, кожна з яких має містити два - три параграфи; висновки; список використаних джерел та додатки. Орієнтовні варіанти

планів кваліфікаційних робіт наведено у додатку Е.

Головним завданням вступної частини (вступу) є обґрунтування актуальності і практичної значущості обраної теми кваліфікаційної роботи («...що і зумовило вибір теми»), особливостей постановки і вирішення питань стосовно конкретних умов дослідження. Крім того, в цій частині роботи слід чітко визначити мету та завдання роботи (посилаючись на план); предмет, об'єкт дослідження.

Далі слід зазначити, які методи та інформаційні джерела використані у дослідженні. Наприклад:

«У роботі використано.....методи дослідження».

«Інформаційною базою слугували вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси та фактичні дані з діяльності...(об'єкт)».

Обсяг вступу не повинен перевищувати 3-4 сторінки.

Перший розділ – теоретичний, може містити декілька параграфів. Теоретичне обґрунтування має визначати роль і місце досліджуваних явищ та процесів у діяльності підприємства. Розглядаються загальні теоретичні підходи до проблеми з використанням лише літературних джерел з досліджуваної проблеми, можливе порівняння різних точок зору, використання опублікованих статистичних даних із посиланням на джерела.

Теоретичне обґрунтування, суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та сучасні тенденції предмету дослідження, методичні підходи повинні мати певні елементи наукової новизни, сформованої власної позиції щодо обраних методів дослідження, тобто чітко визначене теоретичне поле роботи дає змогу перейти в наступних главах до конкретного аналітичного дослідження.

Бажано ілюструвати текст графічними матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо.

Обсяг першого розділу не повинен перевищувати 25% загального обсягу кваліфікаційної роботи.

Аналітичний другий розділ (2-3 параграфи), забезпечуючи логічну

послідовність дослідження, має стати перехідним до наступного третього розділу і поєднати набуті теоретичні знання та вміння використовувати обрані методи і певний методичний інструментарій. Наприклад:

Характеристика(предмет дослідження) на...(об'єкт дослідження).

Сучасний стан.....(предмет дослідження) на (об'єкт дослідження).

Опис, характеристика сучасного стану досліджуваної проблеми на об'єкті дослідження, діагностування діяльності підприємства під кутом зору обраного напрямку дослідження, ґрунтовний аналіз із використанням накопиченого фактичного матеріалу та із залученням теоретичних знань, певного методичного інструментарію. У другому розділі бакалаврської роботи слід також навести інформацію, яка відображає сучасний стан системи охорони праці досліджуваного суб'єкта господарювання.

Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми мають супроводжуватися тлумаченнями та висновками, які дозволяють визначити сутність управлінських процесів, що спостерігаються в організації, їхні особливості, тенденції, створити базу для виявлення невикористаних резервів. Якщо можливо, текст слід ілюструвати фактичними документами (до додатків), які обов'язково супроводжувати стислим коментарем.

Для виконання другого розділу студент має зібрати фактичні дані, які відображають виробничо-господарську діяльність підприємства.

Письмове клопотання до керівника організації з проханням надати потрібні для виконання кваліфікаційної роботи матеріали студент отримує на кафедрі.

Джерелом інформації є планові та фактичні показники господарської діяльності, статистична та бухгалтерська звітність, накази, розпорядження, результати спостережень, опитувань і обстежень та інших методів збирання первинної інформації.

Обсяг другого розділу повинен становити 30-35% загального обсягу бакалаврської роботи. Завданням третього розділу є розробка конкретних рекомендацій, пропозицій, моделей управління параметрами розвитку, діяльності організації на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію, що викладені у першому розділі, а також висновків, проведеного у другому розділі дослідження. Наприклад:

Удосконалення(предмет дослідження) на(об'єкт дослідження). Шляхи вдосконалення....(предмет дослідження) на....(об'єкт дослідження). Детальні пропозиції щодо вдосконалення діяльності організації у відповідності до напрямку дослідження: кожна з розгорнутим обґрунтуванням, у зв'язку і як наслідок висновків з аналізу, який проведено у розділі 2, відштовхуючись від виявлених відхилень, проблем та недоліків. Запропоновані напрями удосконалення та інновації мають містити розрахунково-кількісне обґрунтування. Наприклад:

«Як свідчить аналіз, проведений у п.2.1., у....існує такий істотний недолік, як.... , «Для успішного подальшого розвитку... можна запропонувати.....», «З метою.....можна запровадити.....»

Пропозиції студента щодо науково-практичного розв'язання досліджуваної проблеми повинні відповідати критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної спрямованості.

Пропозиції можуть бути найсміливіші, з найсучаснішого досвіду найвідоміших фірм світу (студент демонструє свою освіченість та менеджерський світогляд), але якщо ця пропозиція зараз нездійсненна для об'єкта дослідження, треба обов'язково це пояснити (відсутність коштів, недосконалість законодавства, непідготовленість кадрів, інфляція, нестабільність економіки та політики тощо), тобто студент демонструє реалізм мислення та знання проблем реального об'єкта.

У розрахунках для обґрунтування пропозицій є можливим використання ПЕОМ. Обсяг третього розділу може становити до 30%

загального обсягу кваліфікаційної роботи.

Висновки, що наводяться в окремому розділі кваліфікаційної роботи, є стислим викладанням підсумків проведеного дослідження. Саме тут коротко наводяться найбільш важливі теоретичні положення, які містять формулювання розв'язаної проблеми, оцінка результатів дослідження з точки зору відповідності меті кваліфікаційної роботи та поставлених у вступі завдань, пропозиції щодо удосконалення досліджуваного напрямку діяльності організації, які було детально обґрунтовано у розділі 3. У висновках не наводяться пропозиції, які не було розглянуто у розділі 3. Обсяг висновків і пропозицій не повинен перевищувати 5 сторінок.

Додатки до кваліфікаційної роботи мають містити інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень згідно з обраною темою, і розміщуються на останніх сторінках. Кожен з них повинен бути пронумерований (правий верхній кут аркуша) та мати посилання в тексті роботи.

Крім того, у додатки доцільно включати допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття кваліфікаційної роботи:

- реальні документи підприємства;
- рекламні матеріали;
- проміжні математичні доведення, формули, розрахунки;
- таблиці допоміжних цифрових даних;
- інструкції, методики, опис алгоритмів і програм вирішення задач на ЕОМ, що розроблені в процесі виконання кваліфікаційної роботи;
- ілюстрації допоміжного характеру.

5. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ

Мова кваліфікаційної роботи – державна, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок; послідовність – логічна.

Робота повинна бути надрукована з одного боку аркуша стандартного білого паперу формату А4 (210х297 мм). У друкованому варіанті текст розташовується через 1,5 міждрядкових інтервали до тридцяти рядків на сторінці з мінімальною висотою шрифту в 1,8 мм. Допускається розміщувати таблиці та інші ілюстративні матеріали на аркушах формату А3 (не більше 40 рядків на сторінку).

Текст кваліфікаційної роботи розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів полів: з лівого боку – не менш за 2,5 мм., з правого – не менш за 10 мм., зверху - не менш за 20 мм., знизу - не менш за 20 мм.

Титульний лист містить найменування вищого навчального закладу, прізвище, ім'я та по-батькові й інші відомості про автора; тему кваліфікаційної роботи з посиланням на об'єкт дослідження; прізвище, вчене звання (посаду) наукового керівника; місто і рік (додаток В).

Після титульної сторінки подається анотація до кваліфікаційної роботи – стисла характеристика роботи, яка містить інформацію по всіх розділах роботи. Зразок анотації до кваліфікаційної роботи наведено у додатку В.

Зміст містить найменування та номери початкових сторінок всіх розділів та підрозділів роботи.

Текст основної частини роботи поділяється на розділи, підрозділи, пункти та підпункти згідно із планом, затвердженим на виконання кваліфікаційної роботи.

Заголовки структурних частин кваліфікаційної роботи: «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ», друкуються великими літерами симетрично до тексту. Заголовки підрозділів друкуються маленькими літерами (крім першої

великої) з абзацного відступу. Крапка в кінці заголовка не ставиться.

Відстань між заголовком (за винятком заголовка пункту) та текстом має дорівнювати 1-2 інтервалам в основному тексті.

Кожну структурну частину кваліфікаційної роботи слід починати з нової сторінки.

Нумерація

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

Першою сторінкою кваліфікаційної роботи є титульна сторінка, яка включається до загальної нумерації сторінок і на якій номер сторінки не ставиться. Нумерація без крапки після неї проставляється у правому верхньому куті подальших сторінок. ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ не нумерують як розділи. Номер розділу ставиться після слів «РОЗДІЛ». Підрозділи нумерують у межах кожного розділу, використовуючи номер розділу і порядковий номер підрозділу, між якими ставиться крапка: наприклад, «1.4.» (четвертий підрозділ першого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

Ілюстрації

Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора - і тому в тексті на кожную з них повинно бути посилання з коментарем.

Ілюстрації (схеми, графіки тощо) і таблиці слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше або на наступній сторінці. Якщо вони містяться на окремих сторінках бакалаврської роботи, їх включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстративні або табличні матеріали, розміри яких перевищують формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або додатках.

Ілюстрації позначають словом «рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій у додатках. Номер ілюстрації має

складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка: наприклад: «Рис.1.2» (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщуються послідовно під ілюстрацією.

Таблиці, формули, посилання

Таблиці нумерують послідовно (за винятком тих, що розміщені в додатках) у межах розділу. У правому верхньому куті розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера, який складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка. Наприклад:

«Таблиця 2.3» (третья таблиця другого розділу). Нижче по центру вказується її назва.

У разі перенесення частини таблиці на іншу сторінку над подальшими частинами пишуться слова: «Продовження табл. із зазначенням номера», наприклад, «Продовження табл. 2.3.».

У таблицях слід обов'язково зазначати одиницю виміру. Якщо всі одиниці виміру є однакові для всіх показників таблиці, вони наводяться у заголовку. Одиниці виміру мають наводитися у відповідності до стандартів. Чисельні величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків. Заголовки колонок таблиць починаються з великої літери.

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті таким чином, щоб її можна було читати без повороту тексту або з поворотом за годинниковою стрілкою. Формули в кваліфікаційній роботі нумеруються в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номери формул пишуть біля правого берега сторінки на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: «(3.1)» (перша формула третього розділу).

Посилання на ілюстрації до кваліфікаційної роботи вказують порядковим номером ілюстрації: наприклад, «рис. 2.3.»; на формули - порядковим номером формули: наприклад, «у формулі (3.1)» «Посилання

у тексті на таблиці пишуть скорочено: наприклад, «у табл. 1.2». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вживати скорочене слово «дивись»: наприклад, «див. табл. 1.2».

Додатки

Додатки оформлюють як продовження кваліфікаційної роботи і розміщуються у порядку появи посилань у тексті роботи. Додатки починають із нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований малими літерами з першої великої літери симетрично відносно тексту сторінки.

6. РЕЦЕНЗУВАННЯ ТА ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ РВО «БАКАЛАВР»

Випускник повинен додати до роботи рецензію керівника організації, яка слугувала об'єктом дослідження, завірений печаткою. Вона має свідчити про достовірність наведеної в роботі інформації, правдивість фактичних даних. Бажано, щоб в ній були підтверджені актуальність теми для підприємства, самостійність автора дослідження, практична спрямованість аналітичного розділу та перспективи впровадження запропонованих рекомендацій.

На закінчену кваліфікаційну роботу науковий керівник дає стислу рецензію (відгук), в якій оцінює як якість виконання самої роботи, так і працю студента над нею і робить висновок про можливість допуску кваліфікаційної роботи до захисту на засіданні ЕК.

Завершена кваліфікаційна робота, підписана студентом та його науковим керівником, за наявності позитивної характеристики роботи у письмовому висновку наукового керівника, подається на попередній захист у комісію, що складається із викладачів кафедри.

Завершальною процедурою допущення кваліфікаційної роботи до захисту є її розгляд завідувачем кафедри. Зброшурований у твердій палітурці рукопис подається студентом завідувачу кафедри, який приймає остаточне рішення щодо дозволу до захисту.

7. ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ РВО «БАКАЛАВР»

Тематику кваліфікаційних робіт рівня вищої освіти «Бакалавр» розроблено, складено та затверджено згідно навчальних дисциплін фахової підготовки бакалаврів галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності D 3 «Менеджмент».

1. Комплексне вдосконалення системи менеджменту організації в умовах тривалих змін зовнішнього середовища.
2. Трансформація організаційного дизайну підприємства для роботи у гібридному та розподіленому середовищі.
3. Діагностика організаційної зрілості підприємства та розроблення програми його розвитку.
4. Управління організаційними змінами під час оновлення бізнес-моделі підприємства.
5. Формування системи ситуаційного й антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану.
6. Удосконалення кризових комунікацій організації в умовах безпекових загроз.
7. Оцінювання організаційної стійкості підприємства та обґрунтування заходів її підвищення.
8. Удосконалення операційної моделі підприємства в умовах ресурсних і часових обмежень.
9. Упровадження принципів ощадливого менеджменту в діяльність організації.
10. Планування потреби організації в персоналі з урахуванням змін на ринку праці.
11. Розроблення інтегрованої системи цифрового рекрутингу та дистанційної адаптації працівників.
12. Розроблення програми професійної адаптації та реінтеграції ветеранів в організації.
13. Удосконалення процесу розроблення і прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних.
14. Оцінювання цифрової зрілості організації та обґрунтування програми цифрової трансформації.
15. Оцінювання готовності організації до впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси.
16. Управління програмою відновлення та розвитку територіальної громади.

17. Адаптивність організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.
18. Стратегія підприємства як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності.
19. Вплив мотивації на ефективність менеджменту підприємства.
20. Вплив організаційної культури на ефективність системи менеджменту.
21. Діагностика ефективності організаційної структури підприємства.
22. Механізм управління в умовах кризового стану виробничої системи.
23. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори його формування і розвитку.
24. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через інноваційну діяльність.
25. Застосування сучасних технологій наймання персоналу підприємства.
26. Інформаційне забезпечення системи менеджменту підприємства у сучасних умовах.
27. Кар'єра як елемент підсистеми управління персоналом.
28. Конкурентоспроможність продукції підприємства та резерви її підвищення.
29. Корпоративна культура та комунікації у менеджменті.
30. Корпоративна культура як засіб підтримки стратегії підприємства.
31. Критерії оцінки ефективності інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання.
32. Методи оптимізації потужностей операційної системи.
33. Організація діяльності функціонального підрозділу та шляхи її удосконалення.
34. Особливості агрегатного планування у сервісних організаціях.
35. Особливості адміністрування у бізнес-організаціях.
36. Особливості організації ефективного самоменеджменту на підприємстві.
37. Управління процесами забезпечення конкурентоспроможності продукції у сучасних умовах.
38. Особливості управління потенціалом підприємства в умовах сучасних викликів та загроз.
39. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності виробничого підприємства.
40. Потенціал підприємства: формування, оцінювання та можливості оптимізації.

- 41.Розробка ефективної політики управління реальними інвестиціями виробничого підприємства.
- 42.Системний підхід до управління організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
- 43.Інформаційні технології у контексті забезпечення конкурентних переваг організації.
- 44.Удосконалення системи менеджменту організації на основі оптимізації бізнес-процесів.
- 45.Технології ефективного управління операційною діяльністю організації.
- 46.Управління інноваційною діяльністю як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
- 47.Управління рекламною стратегією у рамках формування іміджу організації.
- 48.Управління соціальними інвестиціями підприємства.
- 49.Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.
- 50.Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.
- 51.Застосування CRM-систем у процесі забезпечення конкурентоспроможності організації.
- 52.Антикризове управління як базис стабільного розвитку суб'єкта господарювання.
- 53.Формування ефективної системи мотивації праці у менеджменті підприємства.
- 54.Ухвалення управлінських рішень у процесі розвитку суб'єкта господарювання.
- 55.Особливості управління малими підприємствами у сучасних умовах.
- 56.Формування системи управління якістю продукції підприємства у сучасних умовах.
- 57.Формування стратегічних пріоритетів розвитку виробничого підприємства.
- 58.Підвищення ефективності забезпечення економічної безпеки підприємства.
- 59.Застосування системного підходу в управлінні некомерційними організаціями.
- 60.Управління змінами на підприємстві.
- 61.Удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

62. Розвиток системи управління якістю продукції у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
63. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.
64. Сучасні технології управління персоналом організації.
65. Удосконалення організаційної структури управління підприємством.
66. Організаційний дизайн та конкурентні переваги підприємства.
67. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.
68. Формування організаційної культури та іміджу підприємства.
69. SMM-технології у системі менеджменту організації.
70. Цифрові інструменти в управлінні організацією.
71. Соціальні проекти розвитку ОТГ.
72. Гендерний підхід в управлінні соціальним розвитком в умовах військового стану.
73. Стейхолдерський підхід в управлінні організацією.
74. Комунікаційний менеджмент як складова ефективності підприємства.
75. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.
76. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти.
77. Проекти соціального партнерства бізнесу та місцевої влади.
78. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах військового стану.
79. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення соціальних проблем.
80. Розробка та прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.
81. Організаційно-інформаційні аспекти управління розвитком сучасного підприємства.
82. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінювання.
83. Концепція управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.
84. Бізнес-модель інноваційного розвитку виробничого підприємства.
85. Управлінські інновації як чинник підвищення ефективності системи менеджменту підприємства.
86. Адаптація організаційної структури управління до сучасних умов динамічного зовнішнього середовища.

87. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства та управління ним на основі ринкових тенденцій.
88. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.
89. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства та управління ними.
90. Інноваційна сприйнятливість підприємства до розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.
91. Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління.
92. Ділова активність як складова системи управління розвитком підприємства.
93. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління.
94. Конкурентні переваги як базис ефективного управління конкурентоспроможністю.
95. Адаптація системи операційного менеджменту до умов цифровізації бізнесу.
96. Оптимізація процесу ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
97. Вплив інноваційної активності підприємства на його конкурентоспроможність.
98. Забезпечення життєздатності підприємства та управління ним в умовах кризи.
99. Концепція життєвого циклу підприємства як інструмент управління підприємством.
100. Трансформація системи менеджменту підприємства в умовах глобальних змін.

8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

<i>Бали, набрані за результатами виконання та захисту кваліфікаційної роботи</i>		
№ з/п	Розділи	Максимальний бал
1	Дотримання організаційних вимог подання роботи	5
2	Правильність оформлення кваліфікаційної роботи	20
3	Змістовність роботи	35
4	Науково-практична значущість виконаної роботи	30
5	Захист кваліфікаційної роботи	10
Всього		100

1. Дотримання організаційних вимог подання роботи

5

Своєчасність подання кінцевого варіанту роботи на перевірку науковому керівнику

1

Реєстрація роботи і теми на кафедрі у встановлений термін

1

Попереднє узгодження структури роботи (плану) з науковим керівником

1

Попереднє (поетапне) подання роботи на перевірку науковому керівнику

2

2. Правильність оформлення кваліфікаційної роботи

20

Дотримання структурованості роботи і обсягу роботи (Вступ, Розділи, Висновки, Список використаних джерел, Додатки)

4

Грамотність написання (орфографія і синтаксис)

4

Присутність посилань

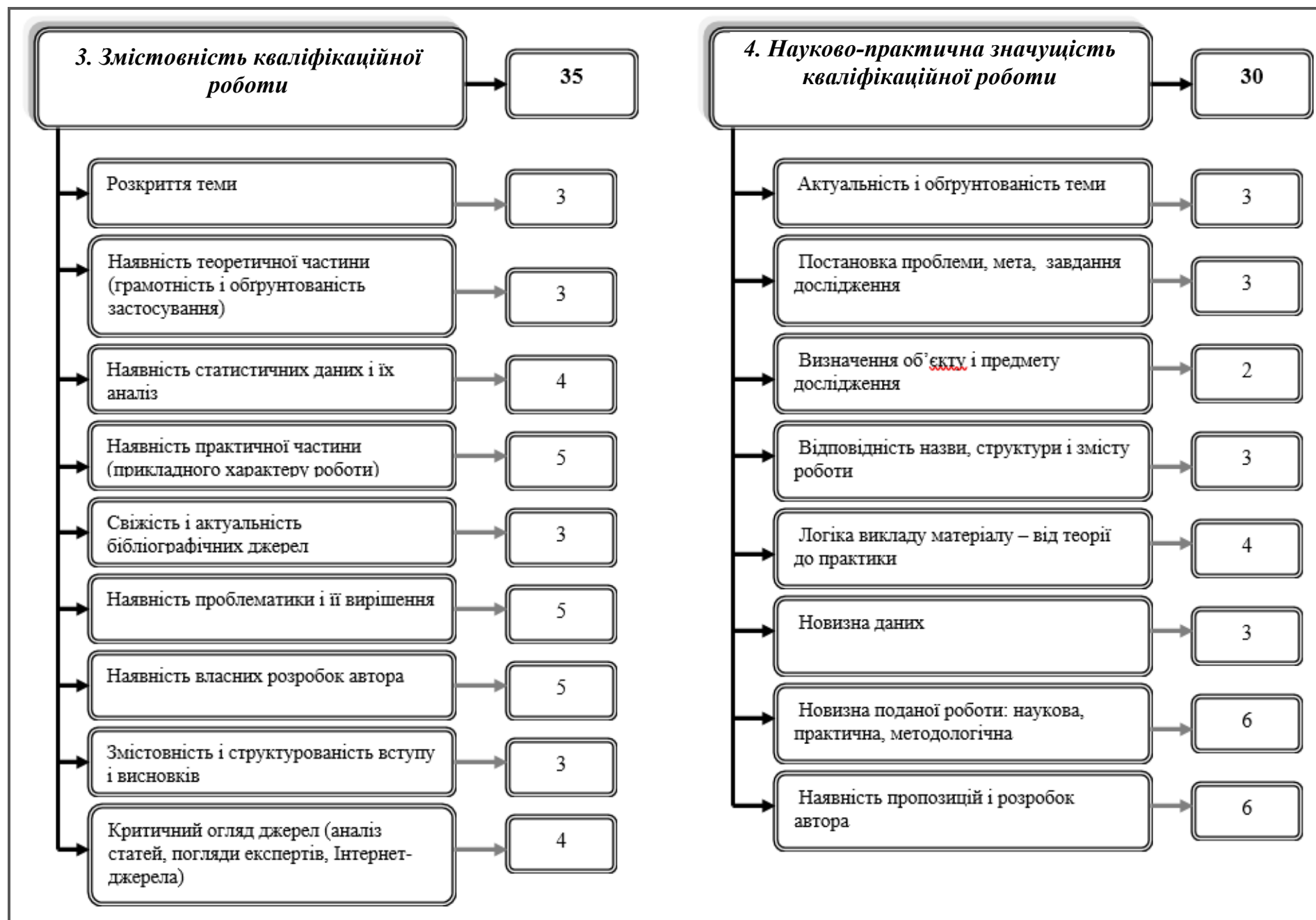
4

Правильність оформлення (оформлення титульного аркуша, шрифт, інтервал, поля, нумерація сторінок тощо)

4

Повнота використання форм подання інформації: текст, таблиці, графіки, діаграми, формули і розрахунки, зразки документів

4





Шкала оцінювання:

- ✓ 90–100 балів (A) («відмінно»): високий рівень знань, повне розкриття теми, логічна та чітка доповідь, якісне виконання практичної частини;
- ✓ 80–89 балів (B) («дуже добре»): ґрунтовні знання та розкриття теми, проте можливі незначні неточності в оформленні чи відповідях на запитання членів комісії;
- ✓ 70–79 балів (C) («добре»): в цілому змістовна робота, проте наявні суттєві помилки;
- ✓ 60–69 балів (D) («задовільно»): робота виконана на базовому рівні, проте є чисельні зауваження щодо змісту, розрахунків чи коректності формулювання висновків;

- ✓ *50–59 балів (E) («достатньо»):* рівень виконання кваліфікаційної роботи відповідає мінімальним критеріям оцінювання;
- ✓ *менше 50 балів (FX) («незадовільно»):* робота не відповідає встановленим вимогам або не зарахована під час її публічного захисту.

Рішення ЕК про оцінку кваліфікаційної роботи РВО «Бакалавр» приймається на закритому засіданні комісії відкритим голосуванням більшістю голосів членів комісії, які брали участь у її засіданні. За однакової кількості голосів голос Голови ЕК є вирішальним. При визначенні оцінки роботи повинна бути врахована думка рецензента, виступ студента під час захисту кваліфікаційної роботи, його відповіді на зауваження рецензента та запитання членів екзаменаційної комісії. Повторний захист кваліфікаційної роботи з метою підвищення оцінки не дозволяється. У випадках, коли захист кваліфікаційної роботи не відповідає вимогам рівня державної атестації, ЕК ухвалює рішення про те, що студент є неатестованим, про що здійснюється відповідний запис у протоколі засідання комісії. У такому випадку ЕК встановлює, чи може студент подати на повторний захист ту саму роботу з доопрацюванням чи він повинен опрацювати нову тему, визначену кафедрою. Повторний захист кваліфікаційної роботи дозволяється впродовж трьох років після закінчення вищого навчального закладу, проте не раніше, ніж під час наступної державної атестації. Студент, який отримав незадовільну оцінку за кваліфікаційну роботу, відраховується з ВНЗ. При цьому йому видається академічна довідка навчального закладу встановленого зразка.

Академічна доброчесність: обов'язкова перевірка на плагіат передбачає відповідність показника оригінальності тексту встановленим нормативам (від 70% і вище з метою допуску кваліфікаційної роботи до захисту). Вимоги до академічної

доброчесності визначаються «Положенням про виявлення та запобігання плагіату у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича», розміщеному на сайті ВНЗ за наступним посиланням: (<https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyivlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yurii-fedkovycha/>); «Політикою використання штучного інтелекту в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» (<https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polityka-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-v-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yurii-fedkovycha/>).

Використання здобувачами освіти інструментів штучного інтелекту (ШІ) під час виконання навчальних завдань:

- ✓ *допускається* за умови дотримання принципів академічної доброчесності (здобувач освіти несе відповідальність за зміст, достовірність і результати поданої роботи, а у разі використання ШІ зобов'язаний зазначити факт і спосіб його застосування);
- ✓ *не допускається* використання ШІ як заміни самостійного виконання завдань або з метою порушення вимог академічної доброчесності.

9. ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційні етапи написання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етап	Результати підготовки	Способи контролю
1	Вибір та затвердження теми з урахуванням актуальності, новизни, теоретичної значущості, предмету та об'єкту дослідження та інтересів здобувача	Окреслення мети, завдань. Визначення мети й актуальності роботи. Визначення предмету та об'єкту дослідження	Узгодження теми з науковим керівником предмету та об'єкту дослідження та інтересів здобувача
2	Добір і вивчення літературних джерел, нормативних документів	Формування робочого списку джерел для висвітлення теми дослідження з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду	Обговорення з науковим керівником
3	Розробка плану написання роботи	Написання орієнтовного плану дослідження із зазначенням підрозділів і підпунктів	Узгодження з науковим керівником
4	Збір, обробка та аналіз матеріалу відповідно до теми дослідження	Зібраний для написання роботи матеріал, що відповідає темі, предмету та об'єкту дослідження, меті та завданням дослідження	Консультація з науковим керівником
5	Написання й оформлення кваліфікаційної роботи за розділами	Розділ 1, Розділ 2, Розділ 3	Перевірка та коригування науковим керівником
6	Коригування вступу, робота над висновками та пропозиціями	Редагування вступу відповідно до результатів проведеного дослідження та отриманих результатів, використаних методів та методики дослідження, практичного значення та наукової новизни дослідження Формулювання та редагування висновків до структурних частин роботи і загальних висновків та пропозицій	Узгодження з науковим керівником
7	Упорядкування бібліографії та уніфікація оформлення всіх складових випускної роботи	Складання списку використаної літератури відповідно до чинних стандартів. Оформлення бібліографічних посилань, перевірка дотримання чинних вимог, що висуваються до оформлення роботи	Перевірка науковим керівником

Продовження додатку А			
8	Перевірка на плагіат	Перевірка текстової частини роботи на унікальність. Заповнення «Декларації доброчесності»	Перевірка науковим керівником або відповідальною особою
9	Попередній захист кваліфікаційної роботи	Готова кваліфікаційна робота	Перевірка відповідальною особою (комісією) з попереднього захисту
10	Підготовка супровідної документації до захисту	Супровідна документація (замовлення, рецензія фахівця у відповідній галузі науки і професійної діяльності; відгук наукового керівника; анотація)	Перевірка відповідальною особою
11	Підготовка до захисту і захист кваліфікаційної роботи	Підготовка тексту виступу, а також презентації в форматі MS Power Point для візуального супроводу	Узгодження виступу та презентації з науковим керівником
12	Захист роботи	Захист кваліфікаційної роботи здійснюється на відкритому засіданні ЕК у терміни, визначені навчальними планами та згідно з графіком, який затверджується ректором університету	Екзаменаційна комісія

Зміст рецензії на кваліфікаційну роботу

1. Актуальність теми.
2. Відповідність змісту роботи назві теми роботи та її плану.
3. Стисла характеристика кваліфікаційної роботи по розділах.
4. Наукова обґрунтованість та практична цінність висновків і пропозицій бакалаврської роботи.
5. Якість написання і оформлення бакалаврської роботи.
6. Зауваження і побажання з удосконалення форми і змісту бакалаврської роботи.
7. Оцінка кваліфікаційної роботи та висновок про можливість допуску до захисту на засіданні ЕК і присвоєння студенту відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня.

В кінці тексту рецензії ставиться підпис рецензента із зазначенням посади і місця його роботи, вченого ступеня та звання. Автентичність підпису засвідчує печатка організації.

**Зразок оформлення титульної сторінки
кваліфікаційної роботи**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконавець: студент IV курсу, 473
групи денної (заочної) форми навчання
спеціальності D 3 «Менеджмент»

(ПІБ студента)

Науковий керівник:

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ керівника)

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри

№__ від _____ 2027 р.

**Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і адміністрування**

_____ д.е.н., проф. Галушка З.І.

Чернівці – 2027

АНОТАЦІЯ

Олійник М.І. «Управлінські інновації як чинник підвищення ефективності системи менеджменту підприємства»*(українською мовою до 700 знаків)*

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу впровадження інновацій в управлінську діяльність підприємства. Узагальнено теоретичні основи використання управлінських інновацій у процесі підвищення ефективності системи менеджменту суб'єкта господарювання; оцінено економічну доцільність імплементації інновацій в управлінську діяльність підприємства; узагальнено вітчизняний та зарубіжний досвід практичного застосування управлінських інновацій. Проаналізовано вплив управлінських інновацій на результативність функціонування ПрАТ «Оліяр»; діагностовано рівень ефективності системи менеджменту досліджуваного підприємства. Досліджено сучасні тренди практичного впровадження на підприємстві нових управлінських технологій; обґрунтовано шляхи удосконалення процесу імплементації інновацій в управлінську діяльність ПрАТ «Оліяр».

Ключові слова: система менеджменту підприємства, чинники підвищення ефективності системи менеджменту, управлінська діяльність, управлінські інновації, процес імплементації інновацій.

ABSTRACT

Oliynyk M.I. «Management innovation as a factor improving the efficiency of the enterprise management system»*(іноземною мовою до 700 знаків)*

Thesis is devoted to substantiation of practical recommendations for improving the process of innovation in the management of the enterprise. The theoretical bases of the use of managerial innovations in the process of increasing the efficiency of the management system of the business entity are generalized; the economic expediency of implementation of innovations in administrative activity of the enterprise is estimated; generalized domestic and foreign experience of practical application of managerial innovations. The influence of managerial innovations on the effectiveness of PJSC «Oliyar» is analyzed, the effectiveness of the management system of PJSC «Oliyar» is assessed. The author studies the current trends of practical implementation of new management technologies at the enterprise, which allowed to justify ways to improve the process of implementation of innovations in the management of PJSC «Oliyar».

Key words: enterprise management system, factors of increase of efficiency of management system, managerial activity, managerial innovations, process of implementation of innovations.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

М.І. Олійник

Зразок оформлення плану кваліфікаційної роботи

Тема: «Потенціал підприємства: формування, оцінювання та можливості оптимізації (на матеріалах ВАТ «ЦКБ Ритм»)»

План

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи дослідження потенціалу підприємства

- 1.1. Організаційно-економічні засади формування потенціалу підприємства
- 1.2. Структура потенціалу суб'єкта господарювання
- 1.3. Принципи та основні етапи оцінки потенціалу підприємства

РОЗДІЛ 2. Формування потенціалу ВАТ «ЦКБ Ритм» та управління ним

- 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства та сучасного стану системи охорони праці
- 2.2. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства
- 2.3. Оцінка потенціалу ВАТ «ЦКБ Ритм»

РОЗДІЛ 3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства як чинник його адаптації до ринкових умов

- 3.1. Конкурентна діагностика в системі розвитку підприємства
- 3.2. Напрями оптимізації конкурентоспроможності потенціалу досліджуваного суб'єкта господарювання

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

***Тема: «Особливості професійної діяльності менеджерів
у сучасних умовах» (на матеріалах ТДВ «Трембіта»)***

План

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи наукової організації управлінської праці
на підприємстві**

1.1. Функції менеджменту та менеджера в організації

1.2. Класифікація управлінського персоналу

**РОЗДІЛ 2. Дослідження особливостей організації професійної діяльності
менеджерів на ТДВ «Трембіта»**

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності досліджуваного
підприємства

2.2. Аналіз системи організації праці менеджерів на ТДВ «Трембіта»

2.3. Оцінка сучасного стану системи охорони праці в організації

**РОЗДІЛ 3. Необхідність удосконалення системи організації професійної
діяльності менеджерів на підприємстві**

3.1. Основні умови та оцінка ефективності праці менеджерів досліджуваного
підприємства

3.2. Напрями удосконалення професійної діяльності менеджерів у сучасних
умовах

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

***Тема: «Управління персоналом підприємства в умовах кризи»
(на матеріалах ДП «Берегометське ЛМГ»)***

План

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування сучасної системи управління персоналом організації

- 1.1. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту
- 1.2. Еволюція концепцій і теорій управління персоналом
- 1.3. Зарубіжний досвід розв'язання досліджуваної проблеми

РОЗДІЛ 2. Дослідження особливостей функціонування сучасної системи управління персоналом на ДП «Берегометське ЛМГ»

- 2.1. Оцінка результатів виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства
- 2.2. Аналіз системи управління персоналом на ДП «Берегометське ЛМГ»
- 2.3. Сучасний стан системи управління охороною праці на підприємстві

РОЗДІЛ 3. Необхідність вдосконалення системи управління персоналом організації в умовах економічної кризи

- 3.1. Сучасні організаційні моделі управління персоналом
- 3.2. Шляхи оптимізації антикризового управління персоналом як складової безкризового функціонування підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

**Зразок оформлення титульної сторінки ілюстративних
додатків до кваліфікаційної роботи**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

***Ілюстративні матеріали до кваліфікаційної роботи
першого рівня вищої освіти (бакалаврського)***

**УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

студента IV курсу спеціальності D 3 Менеджмент

ОЛІЙНИКА МИХАЙЛА ІВАНОВИЧА

Науковий керівник:

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ керівника)

Додаток 3

Приклади оформлення бібліографічного опису

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	1. Клівець П.Г. Стратегія управління якістю: навч. посібник. К.: Академвидав, 2020. 320 с. 2. Пермінова С.О. Інноваційний менеджмент: навчальний наочний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. 131 с. 3. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент: навч. посібн. К.: ЦНЛ, 2019. 568 с. 4. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посібник. К.: МАУП, 2017. 488 с. 5. Терлецька Ю.О. Практикум з менеджменту: навч. посібник. Чернівці: Технодрук, 2021. 144 с. 6. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2020. 210 с.
Два автори	1. Дорашук Г.А., Дашенко Н.М. Антикризисне управління підприємством. К.: Кондор, 2017. 332 с. 2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка»; «Інтелект-захід», 2017. 384 с. 3. Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с. 4. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. К.: НАН України. 2018. 252 с. 5. Стадник В. В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. К.: Академвидав, 2019. 464 с.
Три автори	1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Прогрес, 2019. 702 с. 2. Новаківський І.І., Грибик І.І., Федак Т.В. Інформаційні системи у менеджменті: системний підхід: навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Львів: Львівська політехніка, 2013. 258 с. 3. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2019. 328 с. 4. Хомяков В.І., Белінська В.М., Федоренко О.В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. К.: Кондор, 2016. 432 с.
Чотири і більше авторів	1. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с. 2. Менеджмент організацій: підручник / Л.І.Федулова, І.В.Сокирник, В.В.Стадник, М.А.Йохна. К: Либідь, 2020. 448 с. 3. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / А.Л.Сабадириьова, О.М.Бабій, Т.В.Куклінова, Д.Є.Савеліс. Одеса: ОНЕУ, 2018. 343 с.

Автор(и) та редактор(и)/упорядники	1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с. 2. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. Київ : ЦУЛ, 2016. 232 с. 3. Дахно І. І., Алієва-Барановська В.М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. /за ред. І.І.Дахна. Київ: ЦУЛ, 2015.560 с.
Без автора	1. Миротворення в умовах гібридної війни в Україні : монографія / за ред. М. А. Лепського. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2017. 172 с. 2. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с. 3. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: монографія / за ред. І.А.Маркіної. Полтава: Сімон, 2017. 728 с.. 4. Адміністративно-правова освіта у персоналіях : довід. / за заг. Підготовка докторів філософії (PhD) в умовах реформування вищої освіти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 5-6 жовт. 2017 р. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 216 с. 5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант. 2019. 470 с.
Багатотомні видання	1. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с. 2. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2019. Т. 2 : Конституційні засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяк. 576 с. 3. Шевченківська енциклопедія : в 6 т. Т. 6 : Т–Я / редкол.: М. Г. Жулинський та ін. Київ, 2015. 1120 с.
Автореферати дисертацій	1. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с. 2. Кулініч О. О. Право людини і громадянина на освіту в Україні та конституційно-правовий механізм його реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Маріуполь, 2015. 20 с.
Дисертації	1. Авдєєва О. С. Міжконфесійні відносини у Північному Приазов'ї (кінець ХVІІІ - початок ХХ ст.) : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2016.301 с. 2. Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-а екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.
Законодавчі та нормативні документи	1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VІІІ. <i>Голос України</i>. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22. 2. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VІІ. Дата оновлення: 28.09.2017. URL:http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 15.11.2017). 3. Деякі питання стипендіального забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 4. С. 530–543. 4. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки : Указ Президента України від 21.02.2017 р. № 43/2017. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 23 лют. (№ 35). С. 10.

Архівні документи	1. Лист Голови Спілки «Чорнобиль» Г. Ф. Лепіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71. 2. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3. 3. Наукове товариство ім. Шевченка. <i>Львів. наук. б-ка ім. В. Стефаника НАН України</i>. Ф. 1. Оп. 1. Спр. 78. Арк. 1–7.
Патенти	1. Люмінісцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с. 2. Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.
Стандарти	1. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги». URL : http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013 2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с. 3. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).
Каталоги	1. Горницька І. П. Каталог рослин для робіт з фито дизайну / Донец. ботан. сад НАН України. Донецьк, 2015. 228 с. 2. Історико-правова спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с. 3. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : кат.-довід. / авт.-упоряд.: М. Зобків та ін.; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів : Новий час, 2003. 160 с.
Бібліографічні покажчики	1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності : бібліогр. покажч. Вип. 2 / уклад.: О.В. Левчук, відп. за вип. Н.М. Чала; Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 60 с. 2. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича в незалежній Україні : бібліогр. покажч. / уклад.: Н. М. Загородна та ін.; наук. ред. Т. В. Марусик; відп. за вип. М. Б. Зушман. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 512 с. (До 140-річчя від дня заснування). 3. Лисодєд О. В. Бібліографічний довідник з кримінології (1992-2002) / ред. О. Г. Кальман. Харків : Одисей, 2003. 128 с. 4. Яценко О. М., Любовець Н. І. Українські персональні бібліографічні покажчики (1856-2013). Київ : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, 2015. 472 с. (Джерела української біографістики ; вип. 3).

Частина видання: книги	1. Коломоець Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України</i> : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоець. Київ, 2019. С. 195–197. 2. Орлова К.Є. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем як передумова досягнення стійкості функціонування. <i>Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку</i>: кол. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Г. М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2012. С. 165–179. 3. Терлецька Ю.О. Стратегічні напрями цифрової трансформації парадигми управління розвитком організації. <i>Управління розвитком мікро- та макроекономічних систем в умовах нестабільності</i>: монографія / за ред. Галушки З.І. та Запихляка В.М. Чернівці: вид-во ЧНУ ім. Юрія Федьковича. 2025. С.178-203.
Частина видання: матеріалів конференцій (тези, доповіді)	1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. <i>Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації</i> : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133–136. 2. Дячук І.О. Забезпечення конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення рівня якості продукції. <i>Світ наукових досліджень</i>: матеріали міжнародної мультидисциплінарної наукової конференції. Випуск 16. (16-17 лютого 2023 р. м. Переворськ, (Польща)), 2023. С.69-71. 3. Терлецька Ю.О., Гембіцька А.І. Пріоритетні напрями процесу цифровізації українського бізнесу. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали ХХІХ-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 лютого 2023 р. м.Теплице (Чехія)), 2023. С.401-405. 4. Шевченко А.С. Управління якістю та безпечністю харчової продукції: зарубіжний досвід. <i>Open science nowadays: main mission, trends and instruments, path and its development</i>: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (01.11.2024; м.Вінниця, Україна – м. Відень, Австрія), 2024. С.271-273.
Частина видання: довідкового видання	1. Кучеренко І. М. Право державної власності. <i>Великий енциклопедичний юридичний словник</i> / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ, 2017. С. 673. 2. Пирожкова Ю. В. Благодійна організація. <i>Адміністративне право України</i> : словник термінів / за ред.: Т. О. Коломоець, В. К. Колпакова. Київ, 2018. С. 54–55. 3. Сірий М. І. Судова влада. <i>Юридична енциклопедія</i>. Київ, 2016. Т. 5. С. 699.
Частина видання: продовжуваного видання	1. Ларченко О.В. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. <i>Таврійський науковий вісник</i>. Серія: Економіка. 2020. № 1. С. 278–284 2. Левчук С. А., Хмельницький А. А. Дослідження статичного деформування складених циліндричних оболонок за допомогою матриць типу Гріна. <i>Вісник Запорізького національного університету. Фізико-математичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 153–159. 3. Шандова Н., Дежкунов Ю., Яковлев О. Інструменти економічного оновлення підприємств в умовах трансформації. <i>Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки</i>. 2024. №6. 396-402.

Частина видання: періодичного видання (журналу, газети)	1. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємстві: сучасний погляд та правова база. <i>Актуальні питання у сучасній науці</i>. 2024. № 2 (20). С. 73–87. 2. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2019. 1 листоп. (№ 205). С. 5. 3. Толстова А.В., Мизников І.О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. <i>Вісник економіки транспорту і промисловості</i>. 2022. № 78-79. С. 179-188. 4. Yakovenko, Ya. Yu., Bilyk, M. Yu. and Oliynyk, E. V. (2024), Digital transformation of business structures: strategic guidelines in the era of innovations and technological changes, <i>Economic Space</i>, vol. 190, P. 355-360.
Електронні ресурси	1. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1467-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ 2. Селезньова Г.О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/2020 3. Терлецька Ю.О., Бурлака Г.В. Управління організаційними змінами у сучасному інформаційному суспільстві. Modern aspects of the modernization of science: state, problems, development trends: матеріали ЛІП-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 лютого 2025 р., м.Кордова (Іспанія)). 2025. С.287-290. https://doi.org/10.52058/53 4. Україна 2030 Е – країна з розвинутою цифровою економікою: Український інститут майбутнього. URL: https://strategy.uifuture.org/kra-ina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html