

---

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА



Економічний факультет

Кафедра менеджменту



# МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації щодо підготовки,  
оформлення та захисту кваліфікаційних робіт  
для здобувачів ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Львів 2021

---

Рекомендовано до друку  
кафедрою менеджменту,  
протокол № 1 від 31.08.2021 р.

Науковий редактор: проф. Кундицький О. О.

Горинь М. О., Жук О. П. Методичні рекомендації щодо підготовки, оформлення та захисту кваліфікаційних робіт для здобувачів ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти; за наук. ред. проф. Кундицького О. О. Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2021. 48 с.

© **Львівський національний університет  
імені Івана Франка, 2021.**

Підп. до друку 31.08.2021. Формат 60x84/16. Папір друк. Друк на різогр.  
Умовн. друк. арк. 2. Обл.-вид. арк. 2,5. Тираж 100 прим.

Малий видавничий центр економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка.  
79000 Львів, пр. Свободи, 18.

## ВСТУП

Індивідуальна та самостійна наукова робота є невід'ємною частиною навчання в університеті, яку студент добре запам'ятовує і від якої отримує чи не найбільшу користь. Для неї має відводитися істотне, а подекуди і найголовніше місце у навчальному процесі. Зважаючи на це, дуже важливо методично та організаційно грамотно організувати наукову індивідуальну роботу студентів протягом семестру, вміло її скеровувати та контролювати, щоб згодом отримати добрі результати. Індивідуальна наукова робота здобувачів спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти передбачає написання курсової і кваліфікаційної робіт.

**Кваліфікаційна робота магістра** (далі – МР) – індивідуальне завдання творчого науково-дослідницького, проектно-конструкторського характеру, яке виконує студент на завершальному етапі фахової підготовки. Вона є однією із форм виявлення теоретичних і практичних знань, вміння їх застосовувати при розв'язуванні конкретних наукових, технічних, економічних, соціальних і виробничих завдань, містить елементи наукової новизни у певній галузі знань або напрямі практичної діяльності.

У цих методичних рекомендаціях розглянуті цілі, завдання та особливості виконання МР, подана орієнтовна тематика. Особливу увагу автори приділили змісту, послідовності, орієнтовним термінам і трудомісткості розроблення розділів робіт, правилам оформлення та захисту результатів наукових досліджень.

Дані методичні вказівки дозволять уніфікувати вимоги, які ставляться до змісту, структури, якості написання та оформлення наукових робіт студентів, зокрема МР.

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

*Кваліфікаційна робота магістра (МР)* – це самостійна науково-дослідницька робота, яка виконує кваліфікаційну функцію, готується з метою публічного захисту. Основне завдання її автора – продемонструвати рівень своєї наукової кваліфікації, уміння самостійно вести науковий пошук і вирішувати конкретні наукові завдання.

Ця випускна кваліфікаційна праця наукового змісту має внутрішню єдність і відображає хід та результати розроблення обраної теми. МР, з одного боку, має узагальнюючий характер, оскільки є своєрідним підсумковим етапом підготовки магістра, а з іншого – є самостійним оригінальним науковим дослідженням студента.

Вимоги до МР у науковому відношенні вищі, ніж до курсової роботи, однак нижчі, ніж до дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії. На відміну від дисертацій, що є науково-дослідницькими працями, МР як самостійне наукове дослідження кваліфікується як навчально-дослідницька праця, в основу якої покладено моделювання більш-менш відомих рішень, її тематика та науковий рівень мають відповідати освітній програмі. Виконання зазначеної роботи повинне не стільки вирішувати наукові проблеми (завдання), скільки засвідчити, що її автор здатний належним чином вести науковий пошук, розпізнавати професійні проблеми, формувати загальні методи і прийоми їхнього вирішення. При оцінюванні випускної кваліфікаційної роботи виходять з того, що магістр повинен уміти:

- формулювати мету і завдання дослідження;
- складати логічний план дослідження;
- вести бібліографічний пошук із застосуванням сучасних інформаційних технологій;
- використовувати сучасні методи наукового дослідження, модифікувати їх та розробляти нові, виходячи із завдань конкретного дослідження;
- опрацьовувати отримані дані, аналізувати і синтезувати їх на базі відомих літературних джерел;
- оформляти результати досліджень відповідно до сучасних вимог у вигляді звітів, рефератів, статей тощо.

МР як оригінальне теоретично-прикладне дослідження повинна мати певну логіку побудови, послідовність і завершеність.

1 друкований аркуш – це 24 друковані сторінки 14 кегля 1,5 інтервалу з кількістю знаків на сторінку 1800

*Загальний обсяг* МР має бути у межах 4-5 друкованих аркушів (100-120 сторінок друкованого тексту формату А4). Прийнятною вважається така структура МР:

- титульний аркуш;
- завдання;
- анотація;
- зміст;
- перелік умовних позначень, скорочень, символів, одиниць і термінів;
- вступ;

- перший (теоретичний ) розділ (у т.ч. висновки до розділу);
- другий (аналітичний) розділ (у т.ч. висновки до розділу);
- третій (конструктивний, проектний) розділ (у т.ч. висновки до розділу);
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

Завдання на МР видає та заповнює науковий керівник роботи за узгодженням із студентом (додат. Б).

Анотація (до 1 с.) повинна містити текст у межах 4-5 речень, в яких подано короткий зміст та основні результати роботи; дані про обсяг роботи, кількість ілюстрацій, таблиць, додатків, використаних джерел; перелік ключових слів (5-10), які найбільш повно характеризують зміст роботи. Анотацію оформляють українською та англійською мовами.

План роботи містить лише назви усіх розділів і параграфів, а у змісті обов'язково вказують їх початкові сторінки

Зміст МР може займати 1-1,5 сторінки. У ньому вказують назви всіх структурних елементів, розділів і підрозділів (параграфів) із зазначенням початкових сторінок.

Якщо у роботі вжито специфічну термінологію, або використано маловідомі скорочення, нові символи, позначення тощо, то їх перелік може бути поданий у вигляді окремого Переліку умовних позначень. Перелік друкують двома колонками: зліва за абеткою наводять, наприклад, скорочення, а справа – їх детальне розшифрування.

У вступі використовуйте майбутній час. Наприклад: «Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання».

У вступі (2-5 с.):

- подають наукове обґрунтування актуальності і значення обраної теми;
- дають коротку характеристику джерельної бази, використаної під час дослідження;
- формулюють мету, завдання, об'єкт (процес або явище, що породжує проблемну ситуацію) та предмет

(знаходиться в межах об'єкта) дослідження;

- наводять перелік використаних методів дослідження (коротко зазначають, що саме було ними досліджено);
- зазначають елементи наукової новизни, практичне значення та наявність апробації результатів дослідження;
- стисло аналізують структуру роботи (кількість графічного матеріалу, сторінок, додатків та короткий зміст кожного розділу).

Перший розділ (20-30 с.) структурно складається з 3-4 підрозділів. У ньому слід розкрити стан теоретичних напрацювань з обраної теми, проаналізувати існуючі погляди (в тому числі власні)

на ті чи інші проблеми, виявити невирішені питання, які потребують розв'язання у теоретичному, методичному та прикладному плані.

Важливе місце в даному розділі посідає викладення методик аналізу визначених проблем, які будуть використовуватись у наступних частинах роботи. Автор

Розмежуйте джерела походження використаної при аналізі інформації: запозичене з літератури, одержане з документів організації, шляхом власних спостережень, розрахунків, соціологічних опитувань тощо

має продемонструвати свою обізнаність з ними і, на основі їх критичного огляду, обґрунтувати вибір оптимальної для обраного напрямку дослідження.

У другому розділі описувати історію виникнення і розвитку організації, об'єкта дослідження, недоцільно

У другому розділі (30-40 с.) студент повинен виконати ґрунтовний аналіз фактичного стану досліджуваної проблеми виключно на матеріалах конкретної організації. У ньому можна виділити 3-5 відносно самостійних підрозділів, що містять аналіз і оцінку конкретних сфер діяльності об'єкта дослідження.

Розділ повинен бути максимально насиченим фактичною інформацією та ілюстративними матеріалами (таблиці, графіки, діаграми, схеми), що відображають відповідні результати діяльності організації за останні 3-5 років.

Розділ завершується загальною оцінкою одержаних результатів.

Невід'ємною частиною обґрунтування пропонуваного студентом заходів має бути розрахунок економічної ефективності

Третій розділ (25-35 с.) має містити обґрунтовані пропозиції студента, спрямовані на досягнення мети, поставленої у вступі. Структурно вміщує 2-3 підрозділи. Характер і зміст заходів, що пропонуються, повинні базуватися на аналізі, проведеному у другому розділі МР. За результати розрахунків та зроблені на цій основі висновки відповідальність несе студент – автор

МР.

Однією з ознак високої якості МР є застосування економіко-математичних методів як під час аналізу, так і при обґрунтуванні запропонованих заходів.

Варто також звернути увагу, що параграфи повинні мати приблизно однакову кількість сторінок, а розділ – обов'язково завершується висновками на 0,5-1 сторінки, у яких відображають основний зміст параграфів (мінімум 1 речення на параграф) і визначають перспективні напрями досліджень.

Ознайомлення з текстом висновків повинне сформулювати уявлення про ступінь досягнення автором роботи поставленої мети і завдань

Висновки (4-7 с.) є завершальною частиною МР. Вони містять стислий виклад актуальності теми, зроблених під час аналізу оцінок та узагальнень, пропозицій автора та обґрунтування їхньої економічної ефективності і доцільності. Ознайомлення з текстом висновків повинно сформулювати у читача уявлення про ступінь реалізації автором МР поставленої мети і завдань.

Список використаних джерел – це перелік використаних автором літературних та інших інформаційних джерел.

Додатки розміщують після списку використаних джерел, відокремлюючи їх назвою «Додатки»

У Додатки виносять громіздкі таблиці допоміжного характеру, блок-схеми, зразки форм таблиць та анкет соціологічного опитування, документацію чи інші допоміжні та підтверджувальні матеріали.

## II. МЕТОДИКА НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Виконання МР складається з таких основних етапів:

- 1) визначення напрямку дослідження та джерельної бази;
- 2) вибір і затвердження теми та формування плану МР;
- 3) проведення досліджень і написання роботи;
- 4) оформлення МР;
- 5) підготовка до публічного захисту і захист МР.

Графік виконання МР затверджує та контролює науковий керівник і випускова кафедра. За порушення або невиконання графіка студент може бути недопущений до захисту МР. Коротка характеристика змісту та послідовності етапів виконання МР подана на рис. 1.

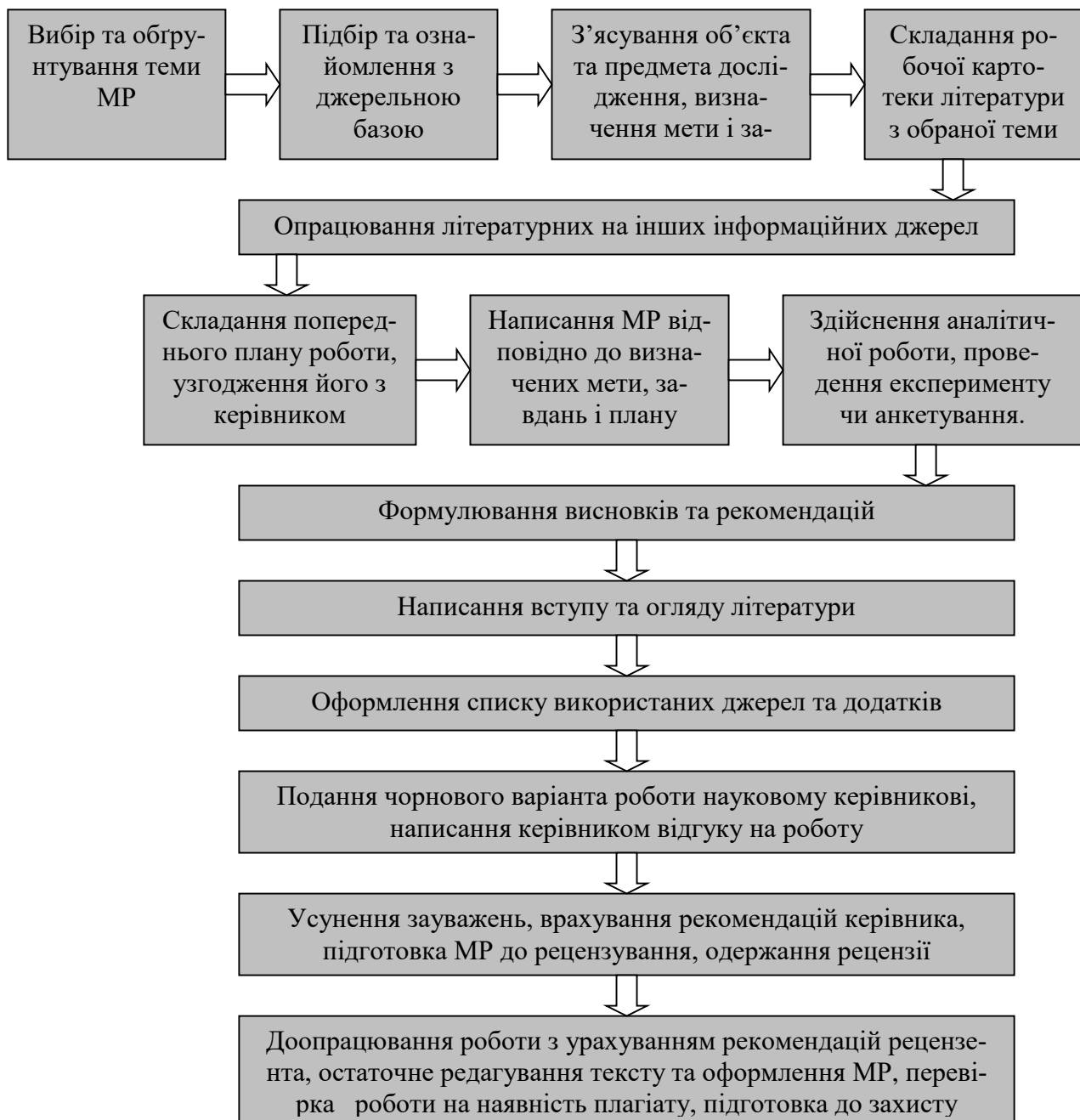


Рис. 1. Послідовність написання МР

## 2.1. Визначення напрямку МР та джерельної бази

Визначення напрямку дослідження здійснюється, зважаючи на наукові інтереси студента, орієнтовну тематику МР та специфіку наукових досліджень кафедри, замовлень підприємств тощо. Вибираючи напрям дослідження, доцільно використовувати запропонований кафедрою перелік тем (додат. Ж), проте він не є обов'язковим, може уточнюватись або доповнюватись за бажанням студента та при погодженні з науковим керівником.

Перевага надається темі, при розробленні якої студент може максимально виявити свою творчість та ініціативу. Разом із керівником необхідно визначити межі розкриття теми та перелік організацій, досвід яких може бути використаний у дослідженні.

Під час джерелознавчих пошуків необхідно з'ясувати стан вивченості обраної теми сучасною наукою, щоб не повторювати у роботі загальновідомих істин, конкретніше визначити напрями та основні розділи МР.

Студентів обслуговують такі бібліотеки у м. Львові: бібліотека економічного факультету ЛНУ імені І. Франка (Пр. Свободи, 18), Наукова бібліотека ЛНУ імені І. Франка (вул. Драгоманова, 5 та вул. Драгоманова, 17 (періодичні видання)), Львівська наукова бібліотека імені В. Стефаника НАН України (вул. Стефаника, 2).

Варто ефективно та широко використовувати інформаційні матеріали, які розміщені на відповідних сайтах всесвітньої мережі Internet. Найповнішу інформацію про економічну літературу видану в Україні можна отримати на інтернет-сторінці Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського <<http://www.nbuv.gov.ua>>.

## 2.2. Вибір і затвердження теми та формування плану МР

Тема МР повинна бути актуальною, мати теоретичне і прикладне значення, відповідати сучасному стану та перспективам розвитку менеджменту.

Студент може скористатися відповідною тематикою МР, яку розробляє і щорічно переглядає кафедра. Студенту надається право запропонувати свою тему, при умові обґрунтування її дослідження та погодження з керівником.

Обираючи тему, слід враховувати її актуальність, практичне значення, можливість одержання відповідних матеріалів (планових, звітних, статистичних), проведення власних спостережень, розрахунків, експериментів, наявність достатньої кількості доступних літературних джерел, власні напрацювання.

Виконання МР на абстрактну тему без використання й аналізу матеріалів, що характеризують діяльність конкретного об'єкта дослідження, не допускається.

Пропозиції щодо вибору теми МР студент обговорює з науковим керівником від кафедри, за поданням якого кафедра розглядає пропозиції студентів та затверджує остаточний перелік тем МР.

Після опрацювання основної частини джерельної бази МР студент, при погодженні з науковим керівником, складає її план, що являє собою перелік основних питань, які треба викласти у логічній послідовності у роботі.



### 2.3. Проведення досліджень і написання роботи

Головним завданням цього етапу є написання МР відповідно до затверджених теми та плану, визначення об'єкта та предмета дослідження, формулювання його мети і завдань. На підставі аналізу літературних джерел, узагальнити існуючі підходи та обґрунтувати методичний фундамент своїх досліджень. За допомогою цього інструментарію та загальновідомих сучасних прийомів і методів аналізу (додат. К) проводять діагностику об'єкта дослідження під кутом зору обраної теми та визначають наявні проблеми і їхні причини. Це, у свою чергу, є основою для розроблення і обґрунтування альтернативних пропозицій щодо усунення проблем і визначення найбільш доцільного способу їхнього вирішення в умовах конкретного підприємства.

При з'ясуванні об'єкта, предмета та мети дослідження необхідно зважати на те, що між ними і темою МР є системні логічні зв'язки.

*Об'єкт дослідження* – це частина об'єктивної реальності, яка на даному етапі стає предметом практичної і теоретичної діяльності людини як соціальної істоти.

*Предмет дослідження* є таким його елементом, який включає сукупність властивостей і відношень об'єкта, опосередкованих людиною у процесі дослідження з певною метою у конкретних умовах.

Таким чином, предмет дослідження є вужчим, ніж об'єкт, вони співвідносяться як часткове та ціле.

*Мета МР* пов'язана з об'єктом і предметом дослідження. Вона відображає кінцевий результат дослідження та напрями його досягнення. Кінцевий результат повинен відображати очікуваний від виконання позитивний ефект, який формується двоступенево: перша частина – у вигляді суспільної корисності; друга – у вигляді конкретної користі, віднесеної до основного предмета дослідження.

Наявність поставленої мети МР дозволяє визначити основні завдання дослідження, які можуть включати такі складові:

- вирішення певних теоретичних питань, які входять до загальної проблеми дослідження;
- всебічне (за необхідності й експериментальне) вивчення практики вирішення даної проблеми, виявлення її типового стану, недоліків і труднощів, їхніх причин, особливостей передового досвіду;
- обґрунтування необхідної системи заходів щодо вирішення даної проблеми;
- експериментальна перевірка запропонованої системи заходів щодо відповідності критеріям оптимальності;
- розроблення методичних рекомендацій та пропозицій щодо використання результатів дослідження у практиці роботи відповідних організацій.

Норми наукової комунікації суворо регламентує характер викладу наукової інформації, вимагаючи відмову від висловлювання власної думки у чистому вигляді. Зважаючи на це, автори МР повинні намагатися вживати мовні конструкції, які виключають застосування особового займенника «я». Автор виступає у множині, вживає замість «я» займенник «ми», і це виправдано, бо будь-яке дослідження є наслідком роботи групи людей, тобто – колективною творчістю.

Тема МР має бути повністю розкрита без пропущення логічних ланок. Тези

необхідно підтверджувати фактами, думками різних авторів, аналітичними матеріалами, статистичними даними, розрахунками, результатами анкетування чи експерименту, аналізом конкретного практичного досвіду. Треба уникати безсистемного викладення фактів без достатнього їх осмислення, узагальнення чи обґрунтування. Достовірність висновків загалом треба підтверджувати вивченням практичного досвіду роботи конкретних установ, щодо яких проводиться дослідження.

#### 2.4. Підготовка до захисту МР

Згідно з регламентом студент зобов'язаний подати МР науковому керівникові на перевірку до певної дати, яка визначається датою реєстрації опрацьованої роботи на кафедрі.

У разі порушення студентом календарного графіку виконання МР завідувач кафедри, за поданням наукового керівника МР, має право звернутися до ректора з пропозицією відрахувати порушника з числа студентів університету як такого, що не виконує навчальний план.

Після завершення написання МР студент подає її науковому керівникові для отримання від нього відгуку з оцінкою дослідження і встановленням можливості допуску роботи до захисту (додат. В). Завідувач кафедри робить відповідний запис про допуск роботи до захисту.

У разі невідповідності МР вимогам даних рекомендацій науковий керівник може не допустити студента до захисту МР. Рішення наукового керівника щодо недопущення студента до захисту МР може оскаржуватись у завідувача кафедри або ж публічно на засіданні кафедри.

У рецензії на МР обов'язково вказуються зауваження чи негативні сторони виконаної роботи

Якщо студент допущений до захисту МР, кафедра скеровує роботу до рецензента. Зовнішню рецензію на МР може дати висококваліфікований фахівець, який спеціалізується на розв'язанні проблем, споріднених з темою роботи (додат. Д).

Для МР не пізніше, ніж за 30 днів до призначеної дати захисту, проводиться попередній захист – процедура визначення готовності МР до захисту. На попередньому захисті студент повинен як мінімум мати готовими 1-3 розділи роботи.

Попередній захист дає можливість оцінити готовність МР до захисту. На попередній захист студент приносить план роботи, підписаний науковим керівником.

У виступі (3-5 хв.) студент розкриває структуру роботи та показує узгодженість усіх частин між собою, за необхідності демонструє ілюстративний матеріал. Після виступу студент відповідає на запитання членів комісії. Комісія дає зауваження та рекомендації щодо виконання роботи і приймає рішення про допуск (недопуск) студента до складання кваліфікаційних іспитів та захисту МР.

Не пізніше, ніж за 10 днів до призначеного дня захисту МР, студенти подають на кафедру:

Не пізніше, ніж за 10 днів до призначеного дня захисту МР, студенти подають на кафедру:

Відсутність на попередньому захисті плану роботи, завіреного науковим керівником, є підставою до недопущення студента до складання кваліфікаційних іспитів та захисту МР

- один опалітурнений примірник МР з підписами студента, наукового керівника та рецензента;
- відгук наукового керівника;
- зовнішню рецензію, завірену у відповідному порядку;
- електронний варіант роботи у форматі MS Word для перевірки роботи на наявність проявів академічної недобросовісності.

Відсутність якогось з перелічених елементів є підставою для недопущення студента захисту МР.

## **2.5. Порядок захисту наукової роботи**

Порядок захисту МР встановлюється відповідно до вимог вищої школи рішенням кафедри.

Захист МР проводиться згідно з затвердженим графіком на відкритому засіданні Екзаменаційної комісії (ЕК) за участю не менше двох третин складу комісії. Секретар ЕК викликає за списком студентів, оголошує тему роботи та передає голові ЕК роботу та усі необхідні документи.

Процедура захисту МР передбачає:

- стислу доповідь студента про зміст роботи;
- оголошення відгуку та рецензій на роботу;
- відповіді на негативні сторони роботи, зазначені у рецензії;
- відповіді на запитання членів комісії.

Час виступу не повинен перевищувати 7-10 хвилин. Доповідь має бути лаконічною, конкретною, стосуватися переважно результатів роботи, з використанням ілюстративного матеріалу (набору таблиць, графіків, діаграм, схем або відповідних слайдів). Головне призначення таких додатків – детально та наочно проілюструвати ті чи інші твердження автора, тому необхідно вчасно посилатися на відповідний матеріал і акцентувати на ньому увагу членів комісії.

Захист роботи розпочинається з доповіді, в якій студент має розкрити:

- актуальність теми;
- структуру роботи;
- об'єкт дослідження;
- висновки з аналізу, зміст запропонованих заходів та обґрунтування їх ефективності (для цієї частини рекомендується витратити не менше 70% часу, відведеного для доповіді).

Завершуючи доповідь, випускник має відзначити:

- які його розробки та висновки впроваджені або прийняті до впровадження;
- де ще, на його думку, варто застосувати результати дослідження;
- яка фактична чи очікувана соціально-економічна ефективність запропонованих ним заходів.

Загалом процедура захисту МР не повинна перевищувати 30 хвилин.

Після обговорення підсумків захисту на закритому засіданні виноситься рішення комісії. У разі незгоди між членами комісії щодо оцінки МР та її захисту, думка голови є вирішальною. Рішення комісії оголошується її головою у день захисту.

Студенти, які одержали під час захисту МР незадовільні оцінки, відраховуються з університету, отримуючи академічну довідку.

Після захисту МР передають в архів (бібліотеку) університету.

## 2.6. Керівник наукової роботи

Наказом ректора, за поданням кафедри, з професорсько-викладацького складу призначаються наукові керівники МР.

Функції наукових керівників:

- консультування студентів з питань вибору теми роботи, об'єкта та предмета дослідження, розроблення її плану, постановки мети та завдань роботи; формування календарного графіка виконання роботи;
- складання та видача завдання на МР;
- надання допомоги у виборі методів проведення досліджень, консультування стосовно підбору літератури та збору фактичних матеріалів;
- проведення за узгодженим розкладом регулярних консультацій студентів та здійснення систематичного контролю за ходом та якістю виконання роботи;
- підготовка відгуку, заслуховування захисту роботи студентом.

Студент зобов'язаний звітувати керівникові про виконання календарного графіку виконання роботи МР двічі на місяць

Слід пам'ятати, що керівник не є ні автором, ні редактором МР і тому не зобов'язаний виправляти у МР орфографічні, стилістичні та граматичні помилки. Думка керівника стосовно дискусійних питань має рекомендаційний, а не обов'язковий характер. Прийняття остаточних рішень щодо спірних питань та відповідальність за них, як і за достовірність інформації у МР, залишається за її автором.

## 2.7. Загальні положення щодо оцінювання МР

У процесі оцінювання виконаної МР та її захисту використовують низку чинників щодо визначення якості роботи та відповідності встановленим вимогам.

*Змістовні аспекти роботи, які враховують при її оціненні:*

- актуальність обраної теми дослідження;
- спрямованість роботи на розроблення реальних практичних рекомендацій;
- відповідність логіки побудови роботи поставленим цілям і завданням;
- широта й адекватність методологічного та діагностичного апарату;
- наявність альтернативних підходів до вирішення визначених проблем;
- рівень обґрунтування запропонованих рішень;
- ступінь самостійності проведення дослідження;
- розвиненість мови викладення роботи та її загальне оформлення.

*Якість захисту роботи оцінюють за такими критеріями:*

- уміння лаконічно, послідовно й чітко викласти сутність і результати дослідження;

- здатність аргументовано захищати та відстоювати свої пропозиції, думки, погляди;
- загальний рівень фахової підготовки студента;
- володіння культурою мовлення, публічного виступу та презентації.

### **Основні умови отримання оцінки**

#### «Відмінно»:

- Робота має дослідницький і науковий характер, містить грамотно викладену теоретичну базу, глибокий аналіз проблеми, критичний огляд діяльності підприємства, має логічний та послідовний виклад матеріалу з відповідними висновками та обґрунтованими пропозиціями;
- При написанні МР використано іноземні літературні джерела (не лише пострадянського простору);
- Має позитивні відгук наукового керівника та рецензію від зовнішнього рецензента;
- При захисті роботи студент демонструє глибоке знання теми, вільно оперує даними дослідження, під час доповіді вміло посилається на роздатковий матеріал та вчасно акцентує на ньому увагу, вільно та обґрунтовано відповідає на поставлені запитання.

#### «Добре»:

- Робота має дослідницький і науковий характер, містить грамотно викладену теоретичну базу, достатньо детальний аналіз проблеми, критичний огляд діяльності підприємства, має послідовний виклад матеріалу з відповідними висновками, але пропозиції не є достатньо обґрунтованими;
- При написанні МР використано іноземні літературні джерела (лише з пострадянського простору);
- Має позитивні відгук наукового керівника та рецензію зовнішнього рецензента;
- При захисті роботи студент демонструє глибоке знання теми, вільно оперує даними дослідження, під час доповіді використовує роздатковий матеріал та вчасно акцентує на ньому увагу, без особливих труднощів відповідає на поставлені запитання.

#### «Задовільно»:

- Робота має дослідницький характер, містить виклад теоретичної бази, ґрунтується на практичному матеріалі, але характеризується поверхневим аналізом проблеми, недостатньо критичним оглядом діяльності підприємства, відстежується непослідовний виклад матеріалу, надані необґрунтовані пропозиції, які не пов'язані із досліджуваними питаннями;
- Є зауваження щодо оформлення МР;
- У відгуку наукового керівника та рецензента містяться вагомні зауваги щодо змісту та методів дослідження;
- При захисті роботи студент невпевнений, демонструє слабке знання проблематики, не дає повних та аргументованих відповідей на поставлені запитання.

«Незадовільно»:

- Робота не має дослідницького характеру, не містить аналізу та огляду практичного матеріалу, не відповідає вимогам до написання та оформлення МР;
- Висновки відсутні або мають декларативний характер;
- У відгуку наукового керівника та рецензента містяться суттєві зауваження;
- При захисті роботи студентові важко відповідати на поставлені запитання, він не знає теоретичного підґрунтя тематики, його відповіді містять суттєві помилки, до захисту роботи не підготовані тези та роздатковий матеріал.

## **2.8. Вимоги академічної доброчесності**

Основною вимогою, яку ставлять перед студентами, які працюють над МР, є самостійне та творче її виконання. Інколи студенти зловживають цитатами, або ж і цілими уривками, запозиченими зі статей, монографій, підручників чи з мережі Інтернет.

Варто пам'ятати, що кожна (надрукована на папері або у всесвітній комп'ютерній мережі) думка має власника, а її несанкціоноване використання є крадіжкою чужої інтелектуальної власності, за що передбачене покарання. Тому важливо надзвичайно уважно цитувати публікації, аналізувати та коментувати одержану із різноманітних джерел інформацію.

Кожна МР проходить перевірку на дотримання правил академічної доброчесності, про що Університет видає відповідну довідку зі вказанням коефіцієнта подібності. Допустиме значення коефіцієнта подібності визначає Вчена рада Університету.

МР з ознаками плагіату рішенням ЕК знімається з розгляду, виставляється незадовільна оцінка, а захист нової (написаної на іншу тему) роботи можливий не раніше, як через рік.

## III. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ НАУКОВОЇ РОБОТИ

### 3.1. Загальні вимоги

МР має бути виконана і оформлена з додержанням усіх наведених нижче технічних вимог. Текст роботи має бути написаний чітким розбірливим почерком (без виправлень) або надрукований через півтора міжрядкового інтервалу (до тридцяти рядків на сторінці) на одному боці аркуша білого паперу формату А4 шрифтом Times New Roman, розміром кегля 14 пт, міжрядковим інтервалом 1,5, таблиці та ілюстрації можна подавати на аркушах формату А3.

Текст розміщується на сторінці, яка обмежується полями: лівим – 25 мм, правим – 10 мм, верхнім – 20 мм, нижнім – 20 мм.

Шрифт друку повинен бути чітким. Друкарські помилки чи неточності можна виправляти підчищенням чи зафарбуванням білою фарбою і нанесенням на тому ж місці або між рядками виправленого тексту. Допускається наявність не більше двох виправлень на одній сторінці.

Текст основної частини МР поділяють на розділи, підрозділи, пункти та підпункти. Заголовки структурних частин МР «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «ДОДАТКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» друкують великими літерами симетрично до набору. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапка в кінці заголовка не ставиться. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу в розрядці у підбір до тексту. В кінці заголовка, надрукованого у підбір до тексту, ставить крапка.

Відстань між заголовком (за винятком заголовка пункту) та текстом повинна дорівнювати 2 інтервалам.

Кожну структурну частину МР треба починати з нової сторінки, а підрозділи починають на ті же сторінці через відступ у 3-4 інтервали.

До загального обсягу МР не входять додатки, список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Але всі сторінки зазначених елементів МР підлягають суцільній нумерації.

### 3.2. Нумерація

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

Першою сторінкою МР є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок МР. На титульному аркуші номер сторінки не вказують, на наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Не можна позначати: «1. ВСТУП» або «РОЗДІЛ 6. ВИСНОВКИ»

Такі структурні частини МР як «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «ДОДАТКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» не мають порядкового номеру, але

аркуші, на яких вони розташовані, нумерують звичайним чином.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять. Потім з нового рядка друкують заголовок розділу.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад, «1.2.» (другий підрозділ першого розділу). Потім у тому ж рядку наводять заголовок підрозділу.

Пункти нумерують у межах кожного підрозділу. Номер пункту складається з номера розділу, номеру підрозділу і порядкового номера пункту, між якими ставлять крапку. В кінці номера пункту повинна стояти крапка, наприклад, «1.2.1.» (перший пункт другого підрозділу першого розділу). Потім у тому ж рядку наводять заголовок пункту. Пункт може не мати заголовка.

Підпункти нумерують за такими ж правилами, як пункти

Ілюстрації (рисунок, графіки) і таблиці необхідно подавати у МР безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації і таблиці, розміщені на окремих сторінках МР, включають до загальної нумерації сторінок. Таблицю, рисунок

або креслення, розміри якого більше формату А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або в додатках.

Ілюстрації позначаються словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу і порядкового номеру ілюстрації, між якими ставиться крапка. Наприклад, «Рис. 1.2.» (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації, її назви і пояснювальні написи розміщують послідовно під ілюстрацією. Якщо в розділі МР подано одну ілюстрацію, то її нумерують за загальними правилами.

При перенесенні таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) в межах розділу. В правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: «Таблиця 1.2» (друга таблиця першого розділу). Якщо в розділі одна таблиця, її нумерують за загальними правилами. При перенесенні частини таблиці на інший аркуш (сторінку), слово «Таблиця» і її номер вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова «Продовж. табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовж. табл. 1.2».

Формули в МР (якщо їх більше однієї) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули у розділі, між якими ставлять крапку. Номери формули пишуть біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули у круглих дужках, наприклад: (3.1) (перша формула третього розділу).

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

Примітки:



1. ...
2. ...

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

### 3.3. Ілюстрації

Кожна ілюстрація повинна відповідати тексту МР, а текст – ілюстрації. Назви ілюстрацій розміщують після їх номерів. За необхідності ілюстрації доповнюють пояснювальними даними (підрисунковий підпис).

Підпис під ілюстрацією зазвичай має чотири основних елементи:

- Найменування графічного сюжету, що позначається скороченим словом «Рис.»;
- Порядковий номер ілюстрації, який вказується без знаку номера арабськими цифрами;
- Тематичний заголовок ілюстрації, що містить текст із якомога стислою характеристикою зображеного;
- Експлікацію, яка будується так: деталі сюжету позначають цифрами, які вносять у підпис, супроводжуючи їх текстом. Треба зазначити, що експлікація не замінює загального найменування сюжету, а лише пояснює його. Наприклад:

Рис. 1.5. Процес управління матеріальними потоками підприємства:

1 – прямий зв'язок;

2 – зворотний зв'язок.

Основними видами ілюстративного матеріалу у МР є: креслення, технічний рисунок, схема, фотографія, діаграма, графік.

Не варто оформляти посилання на ілюстрації як самостійні фрази. У тому ж місці, де викладається тема, пов'язана з ілюстрацією, і де читачеві треба вказати на неї, розміщують посилання у вигляді виразу у круглих дужках (рис. 3.1.) або зворот типу ... як це видно з рис. 3.1 або ... як це показано на рис. 3.1.

### 3.4. Таблиці

Цифровий матеріал, як правило, оформляють у вигляді таблиць. Приклад:

Таблиця (номер)

Назва таблиці [посилання]						
Шапка						Заголовки граф
						Підзаголовки граф
Рядки	1	2	3	4	5	Нумерація стовпців Рядки
	Боковик (заголовки рядків)			Стовпці		

Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують

симетрично до тексту. Назву і слово «Таблиця» починають з великої літери. Назву наводять жирним шрифтом.

За логікою побудови таблиці її логічний суб'єкт, або підмет (позначення тих елементів, які в ній характеризуються), розміщують у боковику, шапці, чи в них обох, а не у прографці; логічний предикат або присудок таблиці (тобто дані, яким характеризується підмет) – у програмці, а не в шапці чи боковику. Кожен заголовок над графою стосується всіх даних цієї графи, кожен заголовок рядку в боковику – всіх даних цього рядка.

Заголовки граф повинні починатися з великих літер. Підзаголовки – з маленьких, якщо вони складають одне речення із заголовком, і з великих, якщо вони є самостійними. Висота рядків повинна бути не меншою 8 мм. Графу з порядковими номерами рядків до таблиці включати не треба.

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в текст, так, щоб її можна було читати без повороту переплетеного боку МР, або з поворотом за стрілкою годинника. Таблицю з великою кількістю рядків можна переносити на наступну сторінку. При перенесенні таблиці на наступну сторінку назву вміщують тільки над її першою частиною. Таблицю з великою кількістю граф можна ділити на частини і розміщувати одну частину під іншою в межах однієї сторінки.

Якщо текст, який повторюється у графі таблиці, складається з одного слова, його можна замінювати лапками; якщо з двох або більше слів, то при першому повторенні його замінюють словами «Те саме», а далі лапками. Ставити лапки замість цифр, марок, знаків, математичних і хімічних символів, які повторюються, не можна. Якщо цифрові або інші дані в якому-небудь рядку таблиці не подають, то в ньому ставлять прочерк.

### 3.5. Формули

Формули за винятком тих, які є у додатках, мають нумеруватися наскрізною нумерацією арабськими цифрами. Посилання у тексті на порядкові номери формул дають у дужках. Наприклад: ...у формулі (1.1). Формули у додатках нумерують окремо арабськими цифрами в межах кожного додатка з додаванням перед цифрою позначення додатка. Наприклад: ...у формулі (В. 1).

У формулі як символи фізичних величин слід застосовувати позначення, встановлені відповідними стандартами або іншими документами.

Пояснення (експлікація) символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули, якщо вони не пояснювалися у тексті, мають бути наведені безпосередньо під формулою. Пояснення кожного символу слід давати з нового рядка у тій послідовності, в якій символи наведено у формулі. Перший рядок пояснення має починатися словом “де”. Після експлікації необхідно робити посилання на джерело, з якого взята формула.

Загальне правило пунктуації у тексті з формулами таке: формула входить до речення як його рівноправний елемент. Тому в кінці формул і у тексті перед ними розділові знаки ставлять відповідно до правил пунктуації. Двокрапку перед формулою ставлять лише у випадках, передбачених правилами пунктуації: а) у тексті перед формулою є узагальнююче слово; б) цього вимагає побудова тексту,

що передує формулі. Формули, що подаються одна за одною і не розділені текстом, відокремлюють комою або крапкою з комою.

### 3.6. Загальні правила цитування та посилання на використані джерела

При написанні МР студент повинен посилатися на джерела, матеріали з яких наводяться в МР або на ідеях і висновках яких розроблюються проблеми, завдання, питання, вивченню яких присвячена МР. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Робити посилання слід на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатися лише у тому разі, коли вони містять матеріал, який не включено до останнього видання.

Якщо використовують відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді у посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на яке зроблено посилання в МР.

Посилання у тексті МР на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, у працях [1-7]. Посилання на ілюстрації МР вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад, рис. 1.2. Посилання на формули вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад, у формулі (2.1). На всі таблиці МР повинні бути посилання в тексті. При цьому слово «таблиця» в тексті пишуть скорочено, наприклад, у табл. 1.2. У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вказувати скорочене слово «дивись», наприклад, див. табл. 2.1.

Для підтвердження власних аргументів посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити *цитати*. Науковий етикет потребує точно відтворювати цитований текст, бо найменше скорочення наведеного витягу може спотворити зміст, закладений автором. *Загальні вимоги цитування такі:*

А) текст цитати починається і закінчується лапками і наводиться у тій графічній формі, в якій він поданий у джерелі, із 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 повинно бути повним, без довільного скорочення авторського тексту та без перекручень думок автора. Пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекручення авторського тексту і позначається трьома крапками. Вони ставляться у будь-якому місці цитати (на початку, всередині, наприкінці). Якщо перед випущеним текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

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

Г) при непрямому цитуванні (переказі, викладі думок інших авторів своїми словами), що дає значну економію тексту, слід бути гранично точним у викладенні думок автора, коректним щодо оцінювання його результатів і давати відповідні посилання на джерело;

Д) якщо необхідно виявити ставлення автора МР до окремих слів або думок з цитованого тексту, то після них у круглих дужках ставлять знак оклику або знак питання;

Е) коли автор МР, наводячи цитату, виділяє в ній деякі слова, то робиться спеціальне застереження, тобто після тексту, який пояснює виділення, ставиться крапка, потім дефіс і вказуються ініціали автора МР, а весь текст застереження вміщується у круглі дужки. Варіантами таких застережень є: (курсив наш. – *О.Ж.*), (підкреслено мною. – *М.Г.*), (розбивка моя. – *О.К.*)

### 3.7. Оформлення списку використаних джерел

У список використаних джерел включають усі використані під час написання МР інформаційні джерела.

Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованим твором або виписують з каталогів і бібліографічних покажчиків повністю без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв і т. ін.

Для оформлення бібліографічного опису на вибір можна використовувати Національний стандарт України «Інформація та документація. Бібліографічна посилання. Загальні положення та правила складання. ДСТУ 8302:2015» (додат. Е) або один із стилів, віднесених до рекомендованого переліку стилів оформлення списку наукових публікацій, які є загальноживаними в зарубіжній практиці оформлення наукових робіт.

Джерела можна розміщувати одним із таких способів: у порядку посилань у тексті, в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків (найбільш використовуваний), у хронологічному порядку.

### 3.8. Додатки

Додатки розміщують після списку використаних джерел, не включають в загальний обсяг МР, але нумерують сторінки у межах загальної нумерації. Порядок розміщення додатків визначається порядком появи посилань на них у тексті МР.

Кожен додаток починається з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, друкований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток \_\_» і велика літера, що позначає додаток.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Ґ, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ї. Наприклад, Додаток А, Додаток Б. Один додаток позначається як Додаток А. У разі повного використання літер української та латинської абеток допускається позначення додатків арабськими цифрами.

Текст кожного додатка, за необхідності, може бути поділений на розділи, підрозділи (параграфи), пункти, підпункти, які нумерують у межах кожного додатку. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад, А.2 – другий розділ Додатка А; В.3.1 – перший підрозділ третього розділу Додатка В.

Ілюстрації, таблиці та формули, розміщені у додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад, рис. Д.1.2 – другий рисунок першого розділу Додатка Д.

Запозичена з літературних чи статистичних джерел інформація (формули, таблиці, схеми, графіки, висновки тощо) потребує обов'язкових посилань (у квадратних дужках біля назви) на порядковий номер джерела у списку використаної літератури та номери сторінок, з яких взято інформацію (якщо використовуються власні розробки чи практичні матеріали організацій, то так і зазначають у посиланні).

### **3.9. Палітурка.**

Магістерські роботи опалітурюють лише у тверду коленкорову оправу.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: « \_\_\_\_\_ »

**Виконав:** студент групи ЕкММ-\_\_

**Науковий керівник:**

\_\_\_\_\_  
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)

**Рецензент:**

\_\_\_\_\_  
(ПІБ, посада, назва підприємства/установи)

Львів – 202\_\_

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**  
 Економічний факультет  
 Кафедра менеджменту

**ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
 за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»  
 спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ проф. Кундицький О. О.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**

*прізвище, ім'я, по-батькові*

**1. Тема роботи:** \_\_\_\_\_

затверджена на Вченій раді факультету від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р., протокол № \_\_\_\_\_.

**2. Термін подання завершеної роботи:** \_\_\_\_\_.

**3. Вихідні дані до роботи:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):**

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

7. Дата видачі завдання: \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, Підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи		
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи		
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи		
4.	Написання третього розділу роботи		
5.	Оформлення вступу та висновків		
6.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру		

Студент \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_



**ВІДГУК**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**

студента Львівського національного університету імені Івана Франка  
(освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент» галузь знань 07 «Управління та адміністрування»), виконаної на тему

« \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_»

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.**

---

---

---

---

**Висновки про якість виконання кваліфікаційної роботи.**

---

---

---

---

---

**Висновки про якість оформлення кваліфікаційної роботи.**

---

---

---

---

---

**Позитивні сторони виконаної роботи.**

---

---

---

---

---

**Загальний висновок наукового керівника і допуск до захисту.**

---

---

Відгук склав \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, наукове звання, посада)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**

\_\_\_\_\_ ,  
студента Львівського національного університету імені Івана Франка  
(освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент» галузь знань 07 «Управління та адміністру-  
вання»), виконаної на тему

« \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_ »

**Актуальність теми.**

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

**Висновки щодо наявності практичної цінності.**

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

**Зауваження та недоліки.**

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

**Оцінка кваліфікаційної роботи.**

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

Рецензію склав \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, наукове звання, посада)

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## Зразок оформлення списку використаних літературних джерел

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<b>Книги</b>
Один автор	Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2008. 375 с.
Два автора	Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
Три автора	Скидан О. В., Ковальчук О. Д., Янчевський В. Л. Підприємництво у сільській місцевості : довідник. Житомир, 2013. 321 с.
Чотири автори	Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва / Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А. Київ : Укragропромпродуктивність, 2006. 106 с.  Основи марикультури / Грициняк І. І. та ін. Київ : ДІА, 2013. 172 с.
П'ять і більше авторів	Екологія : навч. посіб. / Б. В. Борисюк та ін. Житомир, 2003. 174 с.  Методи підвищення природної рибопродуктивності ставів / Андрющенко А. І. та ін. ; за ред. М. В. Гринжевського. Київ, 1998. 124 с.
Колективний автор	Органічне виробництво і продовольча безпека : зб. матеріалів доп. учасн. III Міжнар. наук.-практ. конф. / Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир : Полісся, 2015. 648 с.
Багатотомне видання	Генетика і селекція в Україні на межі тисячоліть : у 4 т. / гол. ред. В. В. Моргун. Київ : Логос, 2001. Т. 2. 636 с.  Фауна України. В 40 т. Т. 36. Инфузории. Вып. 1. Суктории ( <i>Ciliophora, Suctorea</i> ) / И. В. Довгаль. Киев : Наукова думка, 2013. 271 с.
За редакцією	Доклінічні дослідження ветеринарних лікарських засобів / за ред. І. Я. Коцюмба. Львів : Тріада плюс, 2006. 360 с.
Автор і перекладач	Котлер Ф. Основы маркетинга : учеб. пособие / пер. с англ. В. Б. Боброва. Москва, 1996. 698 с.  Брігхем Є. В. Основы фінансового менеджменту / пер. з англ. В. Біленького та ін. Київ : Молодь, 1997. 998 с.
	<b>Частина видання</b>
Розділ книги	Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. <i>Основи аграрного підприємництва</i> / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2000. С. 5–15.
Тези доповідей, матеріали конференцій	Зінчук Т. О. Економічні наслідки впливу продовольчих органічних відходів на природні ресурси світу. <i>Органічне виробництво і продовольча безпека</i> : зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Полісся, 2014. С. 103–108.  Скидан О. В., Судак Г. В. Розвиток сільськогосподарського підприємництва на кооперативних засадах. <i>Кооперативні читання: 2013 рік</i> : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–6 квіт. 2013 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2013. С. 87–91.

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Статті з продовжувачих та періодичних видань	<p>Якобчук В. П. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємства в аграрній сфері. <i>Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка</i>. 2013. Вип. 148. С. 31–34.</p> <p>Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва органічної агропродовольчої продукції. <i>Агросвіт</i>. 2016. № 6. С. 23–28.</p> <p>Акмеологічні засади публічного управління / Є. І. Ходаківський та ін. <i>Вісник ЖНАЕУ</i>. 2017. № 1, т. 2. С. 45–58.</p> <p>Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. <i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i>. 2017. Vol. 65, №. 1. P. 259–271.</p>
	<b>Електронні ресурси</b>
Книги	Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с. URL: <a href="ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf">ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf</a> (дата звернення: 10.11.2017).
Законодавчі документи	<p>Про стандартизацію : Закон України від 11 лют. 2014 р. № 1315. URL: <a href="http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/131518">http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/131518</a> (дата звернення: 02.11.2017).</p> <p>Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : проект / М-во аграр. політики та продовольства України. URL: <a href="http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822">http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822</a> (дата звернення: 13.10.2017).</p>
Періодичні видання	<p>Клітна М. Р., Брижань І. А. Стан і розвиток органічного виробництва та ринку органічної продукції в Україні. <i>Ефективна економіка</i>. 2013. № 10. URL: <a href="http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&amp;j=efektyvn_aekonomika&amp;s=ua&amp;z=2525">http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&amp;j=efektyvn_aekonomika&amp;s=ua&amp;z=2525</a> (дата звернення: 12.10.2017).</p> <p>Neave H. Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. <i>Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)</i>. 2012. Vol. 36, № 5. P. 561–570. URL: <a href="http://www2.fiu.edu/~revellk/pad3003/Neave.pdf">http://www2.fiu.edu/~revellk/pad3003/Neave.pdf</a> (Last accessed: 02.11.2017).</p> <p>Colletta L. Political Satire and Postmodern Irony in the Age of Stephen Colbert and Jon Stewart. <i>Journal of Popular Culture</i>. 2009. Vol. 42, № 5. P. 856–874. DOI: 10.1111/j.1540-5931.2009.00711.x.</p>
Сторінки з веб-сайтів	Що таке органічні продукти і чим вони кращі за звичайні? <i>Екологія життя</i> : веб-сайт. URL: <a href="http://www.eco-live.com.ua">http://www.eco-live.com.ua</a> (дата звернення: 12.10.2017).
	<b>Інші документи</b>
Законодавчі і нормативні документи (інструкції, накази)	<p>Конституція України : станом на 1 верес. 2016 р. / Верховна Рада України. Харків : Право, 2016. 82 с.</p> <p>Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень : Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2164. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 9 листопад.</p>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p>Інструкція про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : затв. наказом М-ва фінансів України від 20 квіт. 2015 р. № 449. <i>Все про бухгалтерський облік.</i> 2015. № 51. С. 21–42.</p> <p>Про затвердження Порядку забезпечення доступу вищих навчальних закладів і наукових установ, що знаходяться у сфері управління Міністерства освіти і науки України, до електронних наукових баз даних : наказ М-ва освіти і науки України від 2 серп. 2017 р. № 1110. <i>Вища школа.</i> 2017. № 7. С. 106–107</p>
Стандарти	<p>ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація).</p> <p>СОУ–05.01-37-385:2006. Вода рибогосподарських підприємств. Загальні вимоги та норми. Київ : Міністерство аграрної політики України, 2006. 15 с. (Стандарт Мінагрополітики України)</p>
Патенти	Комбайн рослинозбиральний універсальний : пат. 77937 Україна : МПК А01D 41/02, А01D 41/04, А01D 45/02. № а 2011 09738 ; заявл. 05.08.2011 ; опубл. 11.03.2013, Бюл. № 5.
Авторські свідоцтва	А. с. 1417832 ССРСР, МКИ А 01 F 15/00. Стенка рулонного пресс-подборщика / В. Б. Ковалев, В. Б. Мелегов. № 4185516 ; заявл. 22.01.87 ; опубл. 23.08.88, Бюл. № 31.
Дисертації, автореферати дисертацій	<p>Романчук Л. Д. Оцінка джерел надходження радіонуклідів до організму мешканців сільських територій Полісся України : дис. ... д-ра с.-г. наук : 03.00.16 / Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2011. 392 с.</p> <p>Романчук Л. Д. Оцінка джерел надходження радіонуклідів до організму мешканців сільських територій Полісся України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра с.-г. наук : 03.00.16. Житомир, 2011. 40 с.</p>
Препринти	Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т пробл. безпеки АЕС НАН України, 2006. 7 с. (Препринт. НАН України, Ін-т пробл. безпеки АЕС ; 06-1).

## ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ

1. Адміністративні послуги в органах публічного адміністрування
2. Аналіз та оцінка внутрішнього середовища організації
3. Аналіз та оцінка ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства
4. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища організації
5. Антикризове фінансове управління підприємством
6. Бізнес-протокол та етика у сучасному менеджменті
7. Діагностика бізнес-середовища діяльності організації
8. Діагностика привабливості та формування іміджу вітчизняних підприємств
9. Зв'язки з громадськістю у публічному адмініструванні
10. Зміни у системі лідерства ХХІ-го століття
11. Інвестиційна привабливість підприємства на міжнародному ринку
12. Корпоративна культура у системі управління організацією
13. Крос-культурний менеджмент у системі управління міжнародною компанією
14. Лідерські компетентності державних управлінців
15. Менеджмент бізнес-подій у діяльності організацій
16. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства
17. Оптимізація управлінських рішень організації в умовах невизначеності
18. Організація діяльності торговельного підприємства
19. Організація електронного врядування в органах місцевої влади
20. Організація ефективного антикризового управління підприємством
21. Організація фінансового менеджменту на підприємстві
22. Організування системи державного фінансового аудиту в Україні
23. Оцінка і діагностика фінансового плану підприємства
24. Проектування організаційної структури на підприємстві
25. Розвиток людського потенціалу в Україні
26. Розроблення системи управління підприємством на основі принципів соціальної відповідальності
27. Система фінансового планування на підприємстві та її вдосконалення
28. Стратегії підвищення фінансової стійкості підприємств
29. Стратегічне управління фінансовими ризиками
30. Стратегічний аналіз фінансового стану підприємства
31. Стратегія розвитку підприємства
32. Управління активами підприємства
33. Управління акціонерним капіталом підприємства
34. Управління брендом на підприємстві
35. Управління виробничою діяльністю підприємства
36. Управління внутрішнім середовищем організації
37. Управління ефективністю діяльності підприємств

38. Управління життєвим циклом організації в умовах змін
39. Управління збутовою діяльністю підприємств
40. Управління зовнішньоекономічною діяльністю регіону
41. Управління інвестиційними проектами модернізації підприємства
42. Управління конкурентоспроможністю підприємства
43. Управління маркетинговою діяльністю підприємства
44. Управління процесами злиття і поглинання у системі реалізації стратегії економічного розвитку підприємства
45. Управління процесами транснаціоналізації вітчизняного бізнесу
46. Управління синергетичними ефектами в організації
47. Управління стратегічними змінами в організації
48. Управління фінансовими ресурсами підприємства
49. Управління фінансово-господарською діяльністю підприємства
50. Управління формуванням конкурентних переваг підприємства
51. Управління якістю продукції підприємства
52. Фінансовий механізм антикризового управління підприємством
53. Формування механізму публічного адміністрування в Україні
54. Формування системи проектного управління в сучасних організаціях
55. Франчайзинг у системі управління бізнесом

## Методи наукового дослідження<sup>1</sup>

орієнтовно поділяють на загальнонаукові (загальні, емпіричного і теоретичного дослідження) і спеціальні (застосовують в конкретній галузі науки).

Вид методу	Характеристика
<i>1. Загальні методи дослідження</i>	
Абстрагування	Уявне відволікання від несуттєвих властивостей, ознак, зв'язків, відносин досліджуваних об'єктів й явищ й в одночасному виділенні, фіксуванні одного або декількох істотних (цікавих для дослідника) сторін, властивостей об'єкта.
Аналіз	Роздроблення цілого на складові елементи, тобто виділення ознак предмету для вивчення їх окремо як частини єдиного цілого.
Синтез	З'єднання отриманих при аналізі частин у єдине ціле.
Аналогія	Засіб конкретизації думки; зміст – щоб знаходити не відомі ознаки, опираючись на раніш придбані знання в іншому, подібному з ним предметі або явищі, і переносити інформацію від одного предмета на інший на основі деякого співвідношення між ними.
Екстраполяція	Поширення висновків, отриманих зі спостереження за однією частиною явища на іншу його частину.
Індукція	Спосіб міркування від більш приватних суджень до більш загального судження, установлення загальних правил і законів на підставі вивчення окремих фактів й явищ.
Дедукція	Спосіб міркування від загального судження до приватного судження, пізнання окремих фактів й явищ на підставі знання загальних законів і правил.
Абдукція	Спосіб міркування від наявних даних до гіпотези, що пояснює або оцінює їх краще, ніж альтернативні гіпотези.
Моделювання	Припускає вивчення об'єкта (оригіналу) шляхом створення й дослідження його копії (моделі), що заміщає оригінал з певних сторін, що цікавлять дослідника.
Історичний	Дослідження виникнення, формування і розвиток процесів у хронологічній послідовності з метою виявлення внутрішніх і зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей
Логічний	Метод відтворення, реконструювання в мисленні, свідомості складного об'єкта, що розвивається (або, що розвивалося) у формі історичної теорії при абстрагуванні від всіх історичних випадків і виокремленні головного, визначального, істотного.
Системний	Дослідження певних об'єктів як складних систем
<i>2. Методи теоретичного дослідження</i>	
Сходження від абстрактного до конкретного	Процес пізнання, відповідно до якого мислення сходить спочатку від конкретного в дійсності до абстрактного в мисленні ( <i>абстрагування</i> ) й від абстрактного в мисленні – до конкретного в діяльності ( <i>конкретизування</i> ).
Формалізація	Представлення найрізноманітніших об'єктів шляхом відображення й зображення їхнього змісту і структури в знаковій формі, за допомогою найрізноманітніших «штучних» мов, до числа яких належить мова математики, математичної логіки, хімії й інших наук.

<sup>1</sup> Розроблено на основі <https://core.ac.uk/download/pdf/159817923.pdf> та <https://www.univer.kharkov.ua/images/redactor/news/2017-12-12/Yurchenko.pdf>



Вид методу	Характеристика
Табличний	Систематизація і наочне подання текстової та цифрової інформації, отриманої внаслідок збору даних, групування, проведення аналізу, синтезу нових показників, прогнозування розвитку подій та моделювання ситуації, у вигляді таблиць.
Графічний	Систематизація і наочне подання інформації, отриманої внаслідок збору даних, групування, проведення аналізу, синтезу нових показників, прогнозування розвитку подій та моделювання ситуацій, у вигляді графіків, діаграм, картограм, картодіаграм, логічних схем.
Ідеалізація	Уявне конструювання ідеальних об'єктів, які не існують у дійсності.
Уявний експеримент	Система послідовних логічних операцій з метою розкриття змісту ідеалізованого об'єкту, визначення співвідношень між елементами й виявлення закономірностей його руху задля виявлення перетворень досліджуваного об'єкта залежно від умов.
Аксіоматичний	Побудова наукової теорії через ряд тверджень, які приймаються без доказів як аксіома, а все інше знання виводиться з них за певних логічних правил.
Гіпотетичний	Розробка наукового припущення, що містить елементи новизни й оригінальності.
Систематизації	<p>Упорядкування однорідних, взаємопов'язаних об'єктів за загальними ознаками шляхом розташування їх у певному порядку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ідентифікація</i> – метод ототожнення, встановлення збігу одного об'єкта дослідження з іншим;</li> <li>• <i>Класифікація</i> – це метод розділення множини об'єктів дослідження на підмножини за схожістю чи відмінністю відповідно до прийнятих методів;</li> <li>• <i>Групування</i> – метод об'єднання об'єктів дослідження за загальними ознаками. Такому узагальненню передують поділ цілого на окремі його частини, виявлення тих частин, для яких характерні спільні ознаки, і їх об'єднання у групи за єдністю ознак.</li> </ul>
<i>3. Методи емпіричного дослідження</i>	
Спостереження	Навмисне й цілеспрямоване сприйняття зовнішнього світу з метою вивчення і відшукування смислу в явищах. Дозволяє виявити лише зовнішні ознаки чи зовнішні прояви фактів, а внутрішні процеси залишаються для спостереження недоступними.
Опис	Фіксування результатів досліду (спостереження чи експерименту) за допомогою певних систем позначень, що прийняті у науці.
Порівняння	Дозволяє визначити подібність і відмінність предметів і явищ, теорій, точок зору, виявити те спільне, що властиво двом або декільком об'єктам, а виявлення спільного є шаблоном на шляху до пізнання закономірностей і законів.
Експеримент	Випробування чи перевірка досліджуваних явищ у контрольованих і керованих умовах.
Вимірювання	Процедура визначення чисельного значення деякої величини шляхом вимірювання різними способами, у різних одиницях, за допомогою різних пристроїв.
Узагальнення	Логічний процес переходу від одиничного до загального чи від менш загального до більш загального знання, а також продукт розумової діяльності, форма відображення загальних ознак і якостей об'єктивних явищ.

Вид методу	Характеристика
Евристичні	Неформальні методи, які дають змогу досліджувати творчу діяльність, відкривати нове у судженнях, ідеях, способах дії.
Опитування	Отримання як фактичної інформації, так і оцінних даних; проводиться в усній або письмовій формі.
Анкетування	Проводиться за допомогою спеціально підготовлених опитувальних листів –анкет.
Метод експертних оцінок	Проводиться опитування спеціальною групою експертів (5-7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання.
Метод статистичного аналізу	<i>Кореляційний аналіз</i> – вивчення взаємозв'язку між незалежними змінними. <i>Факторний аналіз</i> дає можливість встановити багатомірні зв'язки змінних величин за кількома ознаками. <i>Метод імплікаційних шкал</i> – наочна форма виміру та оцінки отриманих даних, які градуюються за кількістю або інтенсивністю ознак.
Прогнозування	Всебічний аналіз ретроспективного розвитку та глибоке знання об'єктивних законів, в результаті чого виникає наукове обґрунтування можливого стану об'єктів у майбутньому, а також визначення альтернативних шляхів строків та умов досягнення такого стану
Програмно-цільовий	Один зі способів розробки програм, які мають вирішувати певні завдання або сприяти досягненню попередньо визначених параметрів розвитку різних систем.
<i>4. Спеціальні методи</i>	
Аналізу бізнес-середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT і TOWS</li> <li>• SNW- аналіз</li> <li>• PEST (STEP)-аналіз</li> <li>• SLEPT-аналіз</li> <li>• STEEPLE-аналіз</li> <li>• ETOM-аналіз</li> <li>• QUEST-аналіз</li> <li>• складання профілю середовищ</li> <li>• GAP-аналіз або аналіз розрив</li> <li>• бенчмаркінг</li> <li>• аналізу витрат і ланцюжка цінностей</li> <li>• SPACE- аналіз</li> <li>• аналіз LOTS</li> <li>• PIMS-аналіз</li> <li>• аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі</li> <li>• індекс Херфіндала</li> <li>• стратегічні карти конкурентів</li> </ul>
Аналізу при прийнятті рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод «дерево рішень» (теорія графів)</li> <li>• матриця вибору головної стратегії</li> <li>• аналіз ключових факторів успіху</li> <li>• матриця «Важливість / Результативність»</li> <li>• матриця відповідності МСС</li> <li>• матриця А. Томпсона і Р. Стріклєнда</li> <li>• функціонально-вартісний аналіз</li> <li>• матриця впливу ризику (потенційних загроз)</li> </ul>
Експертні оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод Делфі</li> </ul>

Вид методу	Характеристика
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод мозкової атаки</li> <li>• метод капелюхів Де Боно</li> <li>• метод блокнота</li> </ul>
Портфельного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матриця БКГ (BCG)</li> <li>• матриця МКК (MCC)</li> <li>• матриця GE / McKinsey</li> <li>• матриця Shell/DPM</li> <li>• матриця Ансофа</li> <li>• матриця BZB</li> <li>• матриця Скандстрат</li> <li>• матриця ADL/LC</li> <li>• тримірна схема Абеля</li> <li>• матриця портфеля технологій Сіменс</li> </ul>
Моделювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• модель життєвого циклу організації</li> <li>• модель життєвого циклу системи управління</li> <li>• модель життєвого циклу персоналу</li> <li>• модель життєвого циклу технології</li> <li>• модель життєвого циклу галузі</li> <li>• модель життєвого циклу товару</li> <li>• модель життєвого циклу попиту</li> </ul>
Аналіз продукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу</li> <li>• аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації</li> <li>• аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції</li> <li>• аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту</li> <li>• аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності</li> <li>• аналіз впливу зацікавлених сторін</li> </ul>
Аналіз ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матриця «значущість ресурсу/доступність ресурсу»</li> <li>• метод ABC</li> <li>• метод XYZ</li> <li>• матриця оборотності запасів</li> </ul>
Коефіцієнтний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система показників BSC (модель Каплана і Нортон)</li> <li>• збалансована система показників Мейсела</li> <li>• система показників відповідальності ASC</li> <li>• модель ділової переваги BEM</li> <li>• піраміда результативності Мак-Нейра</li> <li>• концепція EVA</li> </ul>
Аналізу фінансового стану	<ul style="list-style-type: none"> <li>• горизонтальний аналіз</li> <li>• вертикальний аналіз</li> <li>• аналіз платоспроможності</li> <li>• аналіз ліквідності</li> <li>• аналіз фінансової стійкості</li> <li>• трендовий аналіз</li> <li>• метод фінансових коефіцієнтів</li> <li>• аналіз інвестиційної привабливості підприємства</li> <li>• порівняльний аналіз</li> <li>• факторний аналіз (у тому числі аналіз за схемою Дюпон-каскад)</li> <li>• імітаційне моделювання (метод Монте-Карло)</li> </ul>

Вид методу	Характеристика
Діагностика (прогнозування) банкрутства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методика розрахунку Z-коефіцієнтів Альтмана</li> <li>• двофакторна модель оцінки ймовірності банкрутства</li> <li>• тест на ймовірність банкрутства Лиса</li> <li>• тест на ймовірність банкрутства Таффлера</li> <li>• тест на ймовірність банкрутства Спрінгейта</li> <li>• тест на ймовірність банкрутства Терещенка</li> <li>• модель Бівера</li> </ul>
Оптимізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи теорії ігор</li> <li>• методи теорії масового обслуговування</li> <li>• метод сценаріїв</li> <li>• метод мережевого аналізу</li> </ul>
Інвестиційний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чиста приведена вартість</li> <li>• реальні опціони</li> <li>• методи формування господарського портфеля</li> <li>• методи варіантного аналізу</li> <li>• аналіз ризиків</li> <li>• ланцюги Маркова</li> </ul>
Кластерний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EM-алгоритм</li> <li>• FOREL дискримінантний аналіз</li> <li>• метод нечіткої кластеризації</li> <li>• C-середніх (C-means)</li> <li>• нейронна мережа Кохонена</li> <li>• генетичний алгоритм</li> <li>• побудова дендрограми</li> <li>• алгоритми сімейства KRAB.</li> <li>• алгоритм, побудований на методі просіювання DBSCAN</li> </ul>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «**РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**»

<b>Виконала:</b>	студентка групи ЕкММ-21с <i>Ростальна Руслана Олександрівна</i>	_____
<b>Науковий керівник:</b>	доцент кафедри менеджменту, к.е.н. <i>Горинь Марта Орестівна</i>	_____
<b>Рецензент</b>	директор ТОВ «Нестле Україна» <i>Костецький Олександр Олексійович</i>	_____

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ проф. Кундицький О. О.  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
на кваліфікаційну роботу магістра  
Ростальної Руслани Олександрівни

**1. Тема роботи:** *«Розвиток емоційного інтелекту в організації»*, затверджена на Вченій раді факультету «25» лютого 2021 р., протокол № 6.

**2. Термін подання завершеної роботи:** 01 грудня 2021 року.

**3. Вихідні дані до роботи:**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. / пер. с англ.; под. ред. С. К. Мордовина. СПб., 2007. 832 с.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків, 2018. 512 с.
3. Переваги емоційного інтелекту в бізнесі і як підвищувати свій EQ : веб-сайт. URL: : [https://www.eduget.com/news/perevagi\\_emocijnogo\\_intelektu\\_v\\_biznesi\\_i\\_yak\\_pidvishhuvati\\_svij\\_eq-2563](https://www.eduget.com/news/perevagi_emocijnogo_intelektu_v_biznesi_i_yak_pidvishhuvati_svij_eq-2563) (дата звернення 12.10.2020).
4. Реkun Г. П. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 696.

**4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):**

Розділ 1. Теоретичний аналіз розвитку емоційного інтелекту в організації

Розділ 2. Дослідження рівня емоційного інтелекту працівників (на матеріалах філії ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» «НЕСТЛЕ БІЗНЕС СЕРВІС В ЄВРОПІ»)

Розділ 3. Шляхи підвищення рівня емоційного інтелекту в організації

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

- рисунки, таблиці
- організаційна структура управління ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»
- результати тестування рівня емоційного інтелекту в працівників філії у діаграмах та графіках

**6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):**

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Горинь М.О.		
Розділ 2	доц. Горинь М.О., Костецький О.О.		
Розділ 3	доц. Горинь М.О.		

7. Дата видачі завдання: 01 березня 2021 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	25.02.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	31.05.2021 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	01.09.2021 р.	
4.	Написання третього розділу роботи	01.11.2021 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	20.11.2021 р.	
6.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	01.12.2021 р.	

Студент \_\_\_\_\_

Ростальна Р. О.

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Горинь М. О.

## АНОТАЦІЯ

РОСТАЛЬНА Руслана Олександрівна

### Розвиток емоційного інтелекту в організації

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра розглянуто поняття емоційного інтелекту, його складові, представлені в науковій літературі дослідження впливу EQ на професійну діяльність та ефективність організацій, а також методики виміру емоційного інтелекту. У другому розділі досліджено поточний рівень ефективності діяльності філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі», проаналізовано рівень емоційного інтелекту працівників та його взаємозв'язок із займаною посадою. У третьому розділі запропоновані методи розвитку особистого емоційного інтелекту, а також розвитку EQ працівників всередині організації.

Кваліфікаційна робота викладена на 99 сторінках, містить 3 розділи, 19 рисунків, 3 таблиці, 51 позицію у списку використаних джерел та 1 додаток.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, складові емоційного інтелекту, діагностика емоційного інтелекту, емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, розпізнавання емоцій інших людей.

## ANNOTATION

ROSTALNA Ruslana

### Development of emotional intelligence in the organization

*Ivan Franko National University of Lviv*

The first section of the thesis considers the concept of emotional intelligence, its components, presented in the scientific literature of the study of the impact of EQ on professional activity and effectiveness of organizations, as well as methods for measuring emotional intelligence. The second section examines the current level of efficiency of the branch of Nestle Ukraine LLC «Nestle Business Service in Europe», the level of emotional intelligence of employees and its relationship with the position. The third section describes the methods of developing personal emotional intelligence, as well as the development of EQ of employees within the organization.

Thesis is set out on 100 pages. It contains 3 sections, 19 figures, 3 tables, 51 items of sources used and 1 appendix.

**Key words:** emotional intelligence, components of emotional intelligence, diagnosis of emotional intelligence, emotional awareness, management of one's emotions, self-motivation, empathy, recognition of other people's emotions.



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРАГНІЗАЦІЇ</b> .....	7
1.1. Поняття та складові емоційного інтелекту .....	7
1.2. Вплив емоційного інтелекту працівників на діяльність організації .	13
1.3. Методики діагностики рівня емоційного інтелекту .....	27
Висновки до розділу 1 .....	42
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРАЦІВНИКІВ ФІЛІЇ (на матеріалах ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» «НЕСТЛЕ БІЗНЕС СЕРВІС В ЄВРОПІ»)</b> .....	43
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» як об'єкту дослідження .....	43
2.2. Аналіз рівня емоційного інтелекту працівників філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» .....	57
2.3. Оцінка взаємозв'язку рівня емоційного інтелекту та рівня займаної посади в організації .....	62
Висновки до розділу 2 .....	71
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	72
3.1. Можливості для підвищення рівня емоційного інтелекту на робочому місці .....	72
3.2. Напрями покращення особистого рівня емоційного інтелекту .....	84
Висновки до розділу 3 .....	90
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	92
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	95
<b>ДОДАТКИ</b> .....	100

## ВСТУП

*Актуальність теми.* На сучасному етапі розвитку суспільства одним з найактуальніших міждисциплінарних питань управління та психології є поняття емоційного інтелекту. Так вчені називають здатність людини розуміти та контролювати свої емоції та емоції оточуючих. Вважається, що емоційний інтелект є набагато більш важливим чинником за звичайний інтелект. EQ сприяє успіху людини як в особистому, так і в професійному житті. Емоційний інтелект є відносно новим та маловивченим явищем. Однак необхідність вивчення емоційного інтелекту диктується запитамі реальності. Вона полягає у визначенні чинників, які впливають на соціально-психологічної адаптації особистості та ефективність професійної діяльності.

Дослідження емоційного інтелекту в контексті управління людськими ресурсами підприємства дає змогу керівникам відбирати працівників, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування організації, та зростанню особистої продуктивності та продуктивності компанії загалом. Також дослідження EQ працівників дасть можливість визначити сильні та слабкі сторони персоналу організації та запропонувати ефективні шляхи розвитку емоційного інтелекту, що, в свою чергу, сприятиме зростанню ефективності роботи вже залучених спеціалістів.

*Мета кваліфікаційної роботи магістра* – теоретичний аналіз та практичне вивчення емоційного інтелекту працівників філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі», виявлення його впливу на кар'єрний успіх та ефективність діяльності організації.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність емоційного інтелекту та розглянути його складові;
- дослідити вплив емоційного інтелекту працівників на діяльність організації;

- вивчити методи оцінки рівня емоційного інтелекту та вибрати оптимальний для проведення дослідження в філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»;
- дати загальну характеристику діяльності філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»;
- дослідити рівень емоційного інтелекту працівників філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»;
- встановити взаємозв'язок рівня емоційного інтелекту працівника та займаної посади;
- запропонувати внутрішньо організаційні методи розвитку емоційного інтелекту працівників;
- сформулювати методи розвитку особистого емоційного інтелекту працівників філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі».

*Об'єктом дослідження* обрано філію ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі», а *предметом дослідження* – емоційний інтелект працівників філії даного підприємства.

*Джерельна база.* Розробкою концепції емоційного інтелекту займаються такі зарубіжні вчені, як Д. Гоулмен, П. Саловей, Дж. Майер, Д. Карузо, Г. Гарднер, Р. Бар-Он, С. Хейн, Р. Купер, А. Саваф. У вітчизняній науці ідею дослідження різних видів інтелектів займались Л. Виготський, С. Рубінштейн, Д. Люсін, І. Андрєєва, С. Дерев'янка, Е. Носенко, І. Аршава та інші.

У процесі дослідження застосовано такі *методи*, як теоретичні (порівняльний аналіз наукової літератури, методи класифікації та систематизації, метод узагальнення, метод порівняння, аналіз і синтез тощо) та емпіричні (наприклад, методика М. Холла).

*Елементи наукової новизни.* Отримало подальшого розвитку застосування методологічного підходу до оцінки емоційного інтелекту на основі методики М. Холла, на основі чого запропоновано шляхи покращення рівня емоційного інтелекту працівників філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» як на робочому місці, так і за його межами.

*Практична значущість.* Отримані результати дали змогу адекватно оцінити рівень розвитку емоційного інтелекту працівників філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі», виявити складні та сильні сторони для підвищення ефективності діяльності організації, і можуть бути використані для формування корпоративної програми розвитку емоційного інтелекту працівників підприємства.

*Апробація результатів.* Відповідно до тематики кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на тему «Методи дослідження емоційного інтелекту в організації» у збірнику тез XXV-ої Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» (травень, 2019 р.).

*Структура роботи.* Магістерська робота викладена на 99 сторінках і складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить список використаних джерел з 51 найменування, 3 таблиці, 19 рисунків та 1 додаток.

Перший розділ складається з трьох параграфів, у яких розкрито поняття емоційного інтелекту, його складові та вплив на професійну діяльність, а також проаналізовано найпоширеніші методи діагностики емоційного інтелекту. Другий розділ містить три параграфи. Зокрема, у ньому досліджена діяльність філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі», проаналізовано результати дослідження емоційного інтелекту працівників підприємства та його взаємозв'язку з кар'єрним успіхом. Удвох параграфах третього розділу запропоновані методи підвищення рівня емоційного інтелекту на робочому місці, а також напрямки розвитку особистого емоційного інтелекту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

#### 1.1. Поняття та складові емоційного інтелекту

Упродовж всього життя людина, як губка, накопичує досвід сприйняття тих чи інших емоцій, що згодом перетворюються в імпульси, які, в свою чергу, проявляються як відповідь на конкретну ситуацію. Від якості та обсягу цього досвіду залежить уміння розпізнати та використати на свою користь ту чи іншу ситуацію [24]. Накопичення людиною такого досвіду формує її EQ (*emotional intelligence*) [10].

...

На рис. 1.1 наведено визначення поняття «емоційний інтелект» різних вчених.

Прізвище	Визначення
Д. Гоулман	Здатність розуміти власні почуття і почуття інших людей, мотивувати себе самого, повністю керувати емоціями з приводу відношення до себе або власними взаємовідносинами.
Р. Бар-Он	Безліч некогнітивних здібностей і навичок, що впливають на здатність успішно справлятися з вимогами і тиском оточуючих.
Дж. Мейер, Д. Карусо, П. Селовей	Здатність сприймати, викликати емоції, підвищувати ефективність мислення за допомогою емоцій і емоційного знання, і рефлексивно регулювати емоції для емоційного та інтелектуального розвитку.
Г. Гарскова	Здатність розуміти відносини особистості, репрезентовані в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу.

Рис.1.1. Погляди вчених на емоційний інтелект [10]

Визначення Д. Гоулмана ґрунтується на впевненості в тому, що раціональне мислення не здатне прораховувати успіх. Його недостатньо, щоб мати високий IQ (коефіцієнт інтелекту); необхідний ще емоційний інтелект. Хоча поняття емоційного інтелекту пов'язане з підвищенням кваліфікації керівників, особливо з покращенням управлінських навичок, воно відноситься до того, що, по суті, являє собою ряд чинників компетентності [2].

...

Отже, емоційний інтелект є доволі складною категорією, що поєднує в собі

декілька складових. Єдиної думки щодо визначення емоційного інтелекту серед вчених немає. Проте, як показує досвід великих компаній, використання емоційного інтелекту в управлінні людськими ресурсами призводить до значного покращення результатів діяльності організації.

## 1.2. Вплив емоційного інтелекту працівників на діяльність організації

Емоційний інтелект є життєво важливим чинником на робочому місці з багатьох причин, основними з яких є два: це пов'язано з вищим рівнем задоволеності роботою як для тих, хто має високий рівень EI/EQ, так і для співробітників, які співпрацюють або підпорядковуються тим, хто має високий EI/EQ; це тісно пов'язано з продуктивністю праці [43].

...

Високий рівень емоційного інтелекту є обов'язковою властивістю успішного лідера [2]. Так, за оцінками Гоулмана емоційний інтелект істотно важливіший від раціонального, особливо для менеджерів (рис. 1.2) [13].



Рис.1.2. Вплив IQ та EQ на результати праці [13]

Для ефективності управління емоційний інтелект має вирішальне значення.

...

Отже, існує багато методик виміру EQ. Вибір конкретного методу для діагностики емоційного інтелекту залежить від цілей дослідження, а також наявних ресурсів. Також варто застосовувати практики визначення рівня емоційного інтелекту при відборі персоналу.

## **Висновки до розділу 1**

Емоційний інтелект є доволі складною категорією, що поєднує в собі декілька складових. Дослідники сьогодні не мають єдиної думки щодо визначення поняття емоційного інтелекту та його елементів.

Використання емоційного інтелекту в управлінні людськими ресурсами призводить до значного покращення результатів діяльності організації. Для ефективного функціонування підприємства дуже важливо враховувати емоційний інтелект персоналу, особливо управлінського, та сприяти підвищенню його рівня. Емоційно інтелектуальна організація більш пристосована до діяльності в умовах ризику, невизначеності та більш стійка до тиску зовнішнього середовища.

Для розвитку емоційного інтелекту працівників організації необхідно перш за все дослідити наявний рівень EQ. Для цього існує багато методик. Важливим також є дослідження емоційного інтелекту при прийомі працівників на роботу. Під час співбесіди можна використовувати ряд питань, відповіді на які зможуть дати уявлення про рівень EQ кандидата.

## ЗМІСТ

Вступ .....	3
I. Загальні положення .....	4
II. Методика написання кваліфікаційної роботи .....	7
2.1. Визначення напрямку та джерельної бази МР .....	8
2.2. Вибір і затвердження теми та формування плану МР .....	8
2.3. Проведення досліджень і написання роботи .....	9
2.4. Підготовка до захисту МР .....	10
2.5. Порядок захисту роботи .....	11
2.6. Керівник наукової роботи .....	12
2.7. Загальні положення щодо оцінювання МР .....	12
2.8. Вимоги академічної доброчесності .....	14
III. Вимоги до оформлення наукової роботи .....	15
3.1. Загальні вимоги .....	15
3.2. Нумерація .....	15
3.3. Ілюстрації .....	17
3.4. Таблиці .....	17
3.5. Формули .....	18
3.6. Загальні правила цитування та посилання на використані джерела .	19
3.7. Оформлення списку використаних джерел .....	20
3.8. Додатки .....	20
3.9. Палітурка .....	21
Додатки .....	22