

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**



**Економічний  
факультет**

**Кафедра  
менеджменту**



**Методичні поради щодо підготовки,  
оформлення та захисту курсових робіт  
з дисципліни**

**«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

для студентів денної та заочної форми навчання  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Львів - 2023**

До друку рекомендувала кафедра менеджменту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка (протокол № 3 від 7 вересня 2023 року).

Автори-укладачі:

**ГРИЩУК Анна Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;

**ЧОПКО Наталія Степанівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту.

Грищук А.М., Чопко Н.С. Методичні поради щодо підготовки, оформлення та захисту курсових робіт з дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Львів: Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка. 2023. 34 с.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО КУРСОВУ РОБОТУ</b> .....	4
1.1. Мета і завдання КР.....	4
1.2. Основні етапи виконання КР.....	5
1.3. Вибір і затвердження теми КР, визначення джерельної бази дослідження...6	
1.4. Призначення і функції наукового керівника та обов'язки студента щодо організації виконання КР.....	7
<b>2. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ, ЗМІСТУ ТА ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ</b> .....	8
2.1. Вимоги до структури КР.....	8
2.2. Вимоги до змісту основних структурних частин КР.....	8
2.3. Вимоги до оформлення КР.....	12
<b>3. ВИМОГИ ДО ПРЕДСТАВЛЕННЯ І ЗАХИСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ</b> ...18	
3.1. Вимоги до самостійності.....	18
3.2. Підготовка до захисту.....	18
3.3. Процедура захисту.....	19
<b>4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ</b> .....	21
4.1. Групи критеріїв оцінювання КР.....	21
4.2. Основні умови отримання оцінки за КР.....	21
<b>ДОДАТКИ</b> .....	23
Додаток А. Рекомендована тематика КР з дисципліни «Управління змінами».....	23
Додаток Б. Перелік рекомендованих джерел для написання КР з дисципліни «Управління змінами».....	25
Додаток В. Зразок титульної сторінки КР.....	28
Додаток Д. Бланк завдання на КР.....	29
Додаток Е. Структура змісту КР.....	30
Додаток Ж. Зразки оформлення бібліографічних описів у списку використаних джерел (згідно вимог ДСТУ 8302:2015).....	31
Додаток И. Бланк рецензії на КР.....	33
Додаток К. Структура КР щодо особливостей нумерації та рекомендованої кількості сторінок її структурних частин.....	34

## ВСТУП

Методичні поради щодо підготовки, оформлення та захисту курсових робіт з дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» детально регламентують організацію цього процесу.

У даних методичних порадах сформульовано загальну мету, основні завдання та визначені організаційно-технічні особливості виконання курсової роботи з нормативної дисципліни «Управління змінами» (далі - КР).

Велику увагу автори звернули на загальні відомості про КР, основні вимоги до її структури, змісту та оформлення, вимоги до представлення і захисту роботи, а також визначила основні критерії її оцінювання.

Методичні поради також містять додатки, в яких представлено перелік рекомендованих тем КР та літературних джерел до їх написання, зразки оформлення бібліографічних описів згідно стандартів, бланки основних і супровідних документів до КР.

Дані методичні поради уніфікують вимоги, які ставляться до змісту, структури, якості написання, оформлення та захисту КР студентів-магістрів.

## 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО КУРСОВУ РОБОТУ

### 1.1. Мета і завдання КР

*Курсова робота* – самостійна дослідницька робота студента, яка характеризує ступінь засвоєння теоретичного матеріалу під час навчання та розкриває творчі можливості студента, його готовність до системної аналітичної праці.

КР з нормативної дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» є одним із видів індивідуальних завдань навчально-дослідницького, творчого та проектно-конструкторського характеру, що має на меті оволодіння студентами теоретичних знань та одержання ними практичних навичок щодо процесу управління змінами на сучасних підприємствах й організаціях з використанням передових методів і механізмів.

Вона виконується студентами-магістрантами відповідно до навчального плану у першому семестрі і є документом, на підставі якого комісія визначає рівень теоретико-прикладної підготовки студента й ухвалює рішення про його допуск до складання іспиту з даної дисципліни.

Основними завданнями написання КР є:

- закріплення теоретичних і практичних знань, отриманих здобувачами на лекціях та під час практичних занять;

- набуття навичок самостійної роботи з елементами творчого пошуку, ініціативності;
- вироблення вміння узагальнювати теоретичні матеріали, аналізувати практичну інформацію з різних джерел, працювати зі спеціальною літературою, інтернет-виданнями тощо;
- розвиток навичок формулювання власних висновків з досліджуваної проблематики, їх чіткої аргументації;
- обґрунтування власних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення вирішення досліджуваної проблеми;
- оформлення та представлення результатів дослідження відповідно до встановлених вимог.

## 1.2. Основні етапи виконання КР

Студент при виконанні своєї КР повинен дотримуватися наступних етапів, зміст та терміни реалізації яких представлені на рис. 1.1.

№ п/п	Етап	Зміст виконуваних робіт	Терміни реалізації
1.	Підготовчий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір студентом теми КР;</li> <li>- обрання наукового керівника КР;</li> <li>- визначення мети і завдань, об'єкта, предмета та бази дослідження КР;</li> <li>- ознайомлення студента з джерельною базою дослідження;</li> <li>- кінцеве формулювання теми, складання та затвердження плану КР;</li> <li>- видача науковим керівником студенту завдання на КР та затвердження графіку його виконання.</li> </ul>	Протягом вересня н.р.
2.	Робочий (творчий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- написання розділу 1 КР;</li> <li>- написання розділу 2 КР;</li> <li>- написання розділу 3 КР;</li> <li>- оформлення вступу, висновків, літератури до КР.</li> </ul>	Протягом жовтня-листопада н.р.
3.	Заключний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подача чорнового варіанту КР на перевірку науковому керівнику відповідно до встановленого графіку та доопрацювання студентом його зауважень, якщо такі були.</li> <li>- подання КР з усіма документами (оформленим бланком завдання та бланком рецензії) на кафедру для реєстрації;</li> <li>- підготовка доповіді та презентації до захисту КР перед членами комісії;</li> <li>- безпосередній захист КР, оголошення результатів захисту (оцінки/бали) членами комісії.</li> </ul>	З 1 грудня до початку залікової сесії

Рис. 1.1. Основні етапи виконання КР

### 1.3. Вибір і затвердження теми КР, визначення джерельної бази дослідження

Підготовка до виконання КР повинна починатись на лекційних та семінарських заняттях під час обговорення актуальних і дискусійних проблем в рамках дисципліни «Управління змінами», при пошуку та опрацюванні актуальних літературних джерел, при підготовці індивідуального навчально-дослідного завдання з цієї дисципліни. Все це формує у студентів підґрунтя щодо обрання теми КР.

Обираючи тему КР, студент може опиратися на рекомендований список тем (додаток А).

!!! Студент може запропонувати свій варіант теми КР, враховуючи особисті наукові інтереси, орієнтуючись на реальне чи майбутнє місце праці та дотримуючись професійної спрямованості фахової підготовки. Власний варіант теми він повинен погодити зі своїм науковим керівником КР.

*Вимоги до формулювання та змісту теми КР:*

- формулювання теми має бути чітке, стисле та зрозуміле щодо обраної проблемати, її об'єкта та предмета дослідження;
- тема повинна бути актуальною, вказувати на наявність невирішених чи недостатньо обґрунтованих проблем у наукових джерелах, в управлінській діяльності підприємств, установ, організацій (незалежно від їх організаційно-правової форми, форми власності та сфери діяльності);
- тема повинна відповідати структурі та наповненню нормативної дисципліни «Управління змінами».

Тематика КР доводиться до відома студентів на початку першого семестру навчання (місяць вересень).

Для опрацювання за обраною темою КР літературних джерел студенти можуть використовувати фонди таких наукових бібліотек м. Львова:

- бібліотека економічного факультету ЛНУ імені І. Франка (пр. Свободи, 18);
- Наукова бібліотека ЛНУ імені І. Франка (вул. Драгоманова, 5 та вул. Драгоманова, 17 (корпус періодичних видань бібліотеки));
- Львівська наукова бібліотека імені В. Стефаника НАН України (вул. Стефаника, 2).

У додатку Б представлено перелік рекомендованих джерел літератури, які можна використовувати при написанні цієї КР.

Підготовчий етап щодо виконання КР завершується видачею науковим керівником студенту індивідуального завдання на КР та затвердження графіку його виконання.

#### **1.4. Призначення і функції наукового керівника та обов'язки студента щодо організації виконання КР**

За поданням кафедри з професорсько-викладацького складу призначаються наукові керівники КР. Студенти мають право самостійно обрати для своєї КР наукових керівників у відповідності з їх годинами педагогічного навантаження, в іншому випадку керівник призначається завідувачем кафедри.

*Функції наукових керівників:*

- консультування студентів з питань вибору теми роботи, об'єкта, предмета та бази дослідження;
- надання допомоги у складанні плану, постановці мети та визначенні завдань роботи;
- формування календарного графіка виконання основних робіт, складання та видача завдання на КР;
- надання допомоги у виборі методів проведення досліджень, консультування щодо підбору літератури та збору фактичних матеріалів;
- проведення за узгодженим розкладом регулярних консультацій студентів і здійснення систематичного контролю за ходом виконання КР;
- заслуховування захисту КР;
- підготовка рецензії на роботу з ґрунтовною характеристикою якості її виконання та захисту.

Необхідно пам'ятати, що *керівник не є редактором наукової роботи* і тому не зобов'язаний виправляти у КР орфографічні, стилістичні та граматичні помилки. Думка керівника стосовно дискусійних питань КР має рекомендаційний, а не обов'язковий характер. Ухвалення остаточних рішень щодо суперечливих питань і відповідальність за них, як і за достовірність інформації у КР, залишається за студентом. За результати обчислень і висновки, зроблені на цій основі, відповідальність несе студент – автор КР.

*Студент:*

- несе відповідальність за якість підготовленої КР, а також своєчасне, із дотриманням затвердженого графіку, подання науковому керівнику розділів (частин) роботи;
- отримує від наукового керівника наукову консультаційну допомогу з вибору (формування) теми дослідження, її структури та завдань дослідження;
- отримує від наукового керівника рекомендації щодо опрацювання необхідних джерел, зокрема нормативних і довідкових матеріалів, наукових та інших видань за темою КР;
- звертає увагу на суттєві зауваження наукового керівника та вносить відповідні зміни та доопрацювання у КР;
- несе відповідальність за виконання вимог до оформлення КР та дотримання вимог академічної доброчесності;
- подає на кафедру повністю виконану КР для її реєстрації;
- готує доповідь та презентацію до захисту своєї КР перед членами комісії з представників кафедри.

## 2. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ, ЗМІСТУ ТА ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

### 2.1. Вимоги до структури КР

*Прийнятною вважається така структура КР:*

1. *Титульна частина:*

- титульний аркуш;
- бланк завдання на КР.

2. *Основна частина:*

- зміст;
- вступ;
- розділ 1 (з поділом на 3 параграфи);
- розділ 2 (з поділом на 2-3 параграфи);
- розділ 3 (без поділу, або з поділом на 2 параграфи);
- висновки;
- список використаних джерел.

Вступ, розділи та висновки формують основний текст КР.

3. *Неосновна (доповнююча) частина:*

- додатки (якщо є).

4. *Супроводжуюча частина* (супроводжуючі документи, які вкладаються в кінець КР):

- рецензія на КР;
- копії тез конференції/наукової статті (за наявності), як засвідчення факту апробації результатів дослідження, проведених у КР.

### 2.2. Вимоги до змісту основних структурних частин КРБ

Титульний аркуш до КР (перша сторінка роботи, не нумерується, але входить до загальної кількості сторінок) повинен бути повністю заповнений, підписаний студентом, його науковим керівником, а після захисту і членами комісії. У додатку В міститься форма титульного аркушу КР.

Бланк завдання на КР (друга сторінка роботи, не нумерується і не входить у загальну кількість сторінок) заповнюється науковим керівником роботи спільно зі студентом, підписується ними у зазначених місцях. У додатку Д міститься форма бланку завдання на КР.

!!! Основне призначення завдання на КР це: 1) визначити вихідні дані до КР, тобто основні джерела літератури (3-4 джерела); 2) затвердити календарний план виконання КР за основними видами робіт з метою контролю за ефективністю, результативністю та вчасністю їх реалізації.



*Зміст* (третя за порядком сторінка роботи, яка входить у загальну кількість сторінок і нумерується цифрою «2») – це нумерація та перелік назв усіх основних та доповнюючих частин КР із зазначенням сторінок, на яких вони починаються. Зміст КР має відображати суть досліджуваної проблеми, її складність і логіку дослідження. Назви розділів і параграфів повинні бути стислими та зрозумілими, літературно грамотними, тісно пов'язаними з назвою роботи, але не повторювати її. У додатку Е представлено структуру змісту КР.

*Вступ* розкриває сутність і стан наукового розроблення проблеми (задачі), її значимість, підстави та вихідні дані для розроблення теми, обґрунтування необхідності проведення дослідження. Рекомендуємо дотримуватися наступної структури *Вступу*:

*Актуальність теми.* Це відповідь на запитання: «Чому обрану проблему потрібно досліджувати в даний час?» Обґрунтування актуальності має бути науковим, небагатослівним, треба показати головне - суть проблемної ситуації.

*Мета і завдання КР.* Тут формулюють мету КР і завдання, які необхідно вирішити для її досягнення. Мета КР, зазвичай, співзвучна назві теми, пов'язана з об'єктом та предметом дослідження, а також з його кінцевим результатом. Мета повинна бути сформульована чітко і лаконічно, одним реченням. Формулювання мети КР найкраще розпочинати дієсловами «Розробити», «Встановити», «Обґрунтувати», «Виявити», «Узагальнити» тощо. Формулювання *завдань* повинно відповідати розв'язуванню певних проблем, що відображається у параграфах КР. Тому найкраще, коли завдання дослідження корелюються з назвами та кількістю підрозділів КР. Для цього використовують такі дієслова: дослідити, визначити, проаналізувати, розкрити, охарактеризувати, сформулювати, довести, запропонувати.

*Об'єкт і предмет дослідження.* *Об'єкт* – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і обрано для вивчення, а *предмет* міститься в межах об'єкта дослідження і визначає тему КР. Тобто, об'єкт і предмет дослідження співвідносяться між собою як загальне і часткове. Об'єктом дослідження можуть бути: процеси контролю, планування, мотивації, організації діяльності та ухвалення рішень на підприємстві; управління певними функціоналами підприємства (реклама, маркетинг, комунікації, інвестиції, інновації, персоналом) та ін. Визначення предмету дослідження - це відповідь на питання: «Що, які властивості і які зв'язки об'єкта дослідження необхідно вивчати?». Напр, «об'єктом дослідження у КР виступає процес управління розвитком людського капіталу, а предметом дослідження є теоретичні положення і прикладні аспекти реалізації змін в процесі управління розвитком людського капіталу».

*База дослідження.* Нею можуть бути суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм та форм власності, що здійснюють різні види економічної діяльності (АТ, ТОВ, ТДВ, приватні підприємства, державні підприємства та установи, банки, страхові, логістичні, туристичні компанії,

заклади освіти тощо). Тобто, це ті організації, на прикладі статистичних і фактичних матеріалів яких проводиться дослідження даної теми КР.

*Джерельна база дослідження.* Доцільно представити короткий аналіз базових та останніх досліджень і публікацій, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів (із вказанням їх прізвищ), що зробили найбільш вагомий внесок у розробку теми, якій присвячується дана КР.

*Методи дослідження.* Тут студенти подають перелік використаних методів дослідження для досягнення поставленої у КР мети, при цьому коротко та змістовно визначаючи, що саме досліджувалося тим чи іншим методом, або які результати отримані за їх допомогою.

*Апробація результатів дослідження (якщо є).* Тут зазначається, у яких наукових публікаціях та виступах на науково-практичних конференціях, автор зробив апробацію результатів дослідження, проведених у своїй КР.

*Структура та обсяг КР.* Передбачає перелік основних структурних частин, з яких складається КР, із коротким змістом (по одному реченню) кожного розділу. Тут необхідно зазначити кількість сторінок основного тексту, кількість графічного матеріалу (окремо таблиць і рисунків), кількість додатків (якщо є) та кількість позицій списку використаних джерел літератури.

!!! Методично вступ варто писати в останню чергу. У вступі для формулювання речень найчастіше використовуйте майбутній час. Напр., „Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання”.

*Розділ 1 – теоретичний, структурно складається з 3-х параграфів.* Містить теоретичне обґрунтування, сутність, значення, кваліфікаційні характеристики, історію та сучасні тенденції предмета дослідження, методологічні підходи. У ньому необхідно розкрити стан теоретичних напрацювань з обраної теми, проаналізувати існуючі погляди (у т.ч. і власні) на ті чи інші аспекти досліджуваної проблеми, виявити невирішені питання, які потребують вирішення у теоретичному, методичному та прикладному аспектах.

*Розділ 2 – аналітичний, структурно складається з 2-3-х параграфів.* Він повинен містити результати аналізу і оцінки, які спрямовані на виявлення сучасного стану проблеми, що досліджується у КР, на прикладі конкретної організації. Розділ має бути максимально насичений фактологічною інформацією та її аналізом, результати якого відображають особливості функціонування обраної для аналізу бази дослідження. Базою дослідження виступають особливості функціонування конкретної компанії за період не менше двох років. Усі візуальні таблиці, рисунки, власні розрахунки автора КР мають супроводжуватися тлумаченням і висновками, які дозволяють визначити сутність досліджуваних процесів, їх особливості, тенденції, вектори змін.

Розділ 3 – рекомендаційний, структурно можна не ділити на параграфи, або виокремити 2 параграфи. Підготовка цього розділу передбачає демонстрацію студентом його творчих, креативних, заходи щодо вдосконалення діяльності організації - бази дослідження - відповідно до напрямку дослідження. Пропоновані заходи повинні базуватися на результатах аналітичного та теоретичного розділів КР. У цьому розділі студент повинен представити кінцевий продукт свого власного дослідження – конкретне управлінське рішення щодо вирішення окресленої на початку КР проблеми. Це конкретне рішення може бути втілене в різних формах: удосконалений бізнес-процес, нова програма дій, стратегія розвитку, нова політика та ефективніші процедури тощо.

!!! Важливо, щоб кінець кожного розділу КР завершувався невеликим висновком щодо нього (на один абзац, 2-3 речення). Також повинні бути логічні переходи між розділами та параграфами КР.

Висновки - це завершальна частина КР. Висновки повинні бути представлені тезисно, лаконічно та водночас бути змістовними й органічно пов'язаними з текстом КР. Фактично висновки повинні відповідати на ті питання, які поставлені в завданнях КР.

Список використаних джерел. Це складений за нормативними вимогами перелік використаних літературних та інших інформаційних джерел, які використовувалися автором для дослідження теми КР. *Список використаних джерел можна розміщувати двома способами:*

- 1) в порядку появи посилань у тексті;
- 2) спочатку законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти; потім в алфавітному порядку прізвища перших авторів, або заголовків, або офіційних сайтів; далі література іноземною мовою в алфавітному порядку прізвища перших авторів, або заголовків, або офіційних сайтів.

Кожне джерело повинно бути використане автором у роботі з вказанням посилання на нього у списку джерел. У додатку Ж представлено зразки оформлення бібліографічних описів списку використаних джерел (згідно вимог ДСТУ 8302:2015).

!!! Список використаних джерел до КР має становити не менше 15 найменувань. Рекомендовано використовувати більшість нових актуальних джерел, опублікованих за останні 5-7 років, та певну кількість англійських джерел (мінімум 2) по темі дослідження.

У *додатках* найчастіше міститься необхідний ілюстративний і довідковий матеріал, а саме громіздкі таблиці допоміжного характеру, блок-схеми, зразки форм таблиць та анкет соціологічного опитування, документацію чи інші допоміжні та підтверджувальні матеріали (наприклад, статuti, договори підприємств, фінансова звітність, програми навчання персоналу, стратегії розвитку та ін.).

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

*Рецензія на КР* – це документ, у якому науковий керівник КР на основі власних обґрунтованих висновків щодо актуальності та структури, якості виконання та оформлення, позитивних сторін та недоліків роботи, а також враховуючи відношення студента до вчасності виконання поставлених перед ним завдань, робить заключення (бальну оцінку) щодо завершеності цього дослідження в цілому та можливості його допуску до захисту перед членами комісії із захисту КР з дисципліни «Управління змінами». Після публічного захисту студентом своєї КР виставляється остаточна оцінка з врахуванням думки ще двох членів комісії, присутніх на захисті.

У *додатку II* представлено бланк рецензії на КР.

### 2.3. Вимоги до оформлення КР

#### *Загальні вимоги*

Текст КР набирають на комп'ютері через 1,5 міжрядкові інтервали (29-30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм); шрифт текстового редактора – Times New Roman, розмір 14 мм. Поля: зліва – 30 мм, справа – 10 мм, зверху і знизу – 20 мм. Абзац – 15 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту – однаковою.

*Обсяг КР має бути в межах 24-36 сторінок основного тексту (до нього включується вступ, розписані розділи, висновки) (1-1,5 друкованих аркушів). У додатку К* відображено структуру КР щодо особливостей нумерації та рекомендованої кількості сторінок її структурних частин.

Текст основної частини КР поділяють на розділи, які діляться на параграфи. Заголовки структурних частин КР «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» (якщо є) друкують великими літерами по середині. Заголовки параграфів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапка в кінці

заголовок не ставиться. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Відстань між заголовком параграфу та текстом, а також між заголовком розділу і параграфу повинна становити 2 інтервали.

**!!!** До загального обсягу сторінок КР не входять бланк індивідуального завдання, додатки та таблиці й рисунки, які повністю займають площу сторінки.

Кожну структурну частину КР треба починати з нової сторінки, а параграфи починають на тій же сторінці через відступ у 3 інтервали.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, подають арабськими цифрами без знаку №. Першою сторінкою КР є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок КР. На титульному аркуші номер сторінки не вказують. На наступних сторінках, які підлягають нумерації, номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

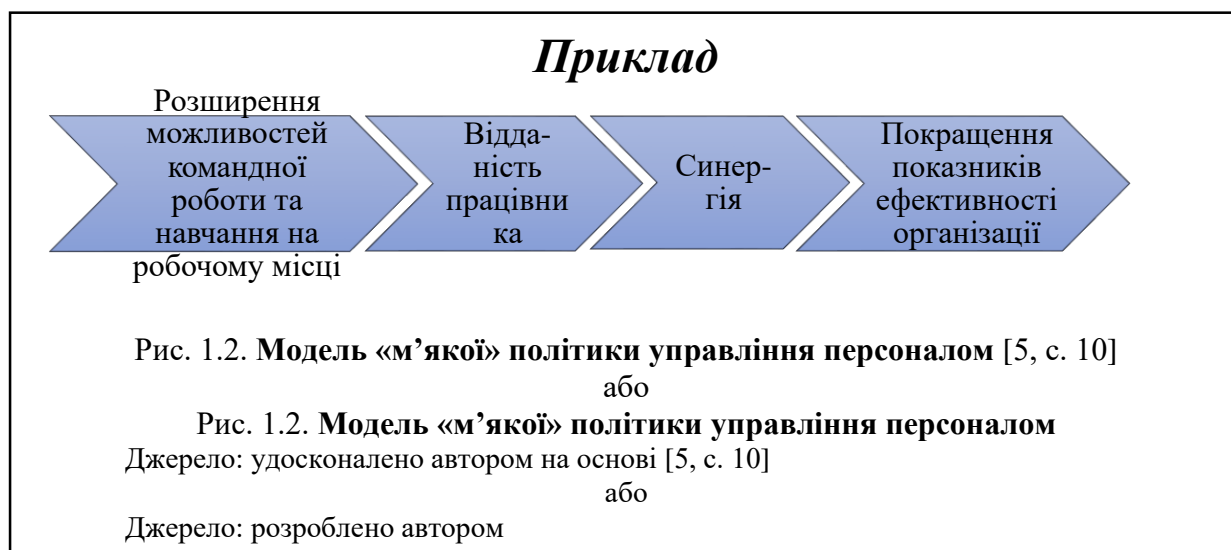
Такі структурні частини КР як «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» (якщо є), не мають порядкового номеру, але аркуші, на яких вони розташовані, нумерують звичайним чином.

Номер розділу ставлять арабськими цифрами після слова «РОЗДІЛ» через пробіл, після номера крапку не ставлять. Потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими прописними літерами. Параграфи нумерують у межах кожного розділу. Номер параграфу складається з номера розділу і порядкового номера параграфу, між якими ставлять крапку. В кінці номера параграфу повинна стояти крапка, наприклад, «1.2.» (другий параграф першого розділу). Потім у тому ж рядку через пробіл наводять назву параграфу.

#### *Вимоги до оформлення рисунків*

Усі види рисунків (графіки, діаграми, схеми, алгоритми фотографії, таблиці без цифр тощо) позначаються словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер рисунку повинен складатися з номера розділу і власного порядкового номеру, між якими ставиться крапка. Наприклад, «Рис. 1.2.» (другий рисунок першого розділу). Номер рисунку, його назва і пояснювальні написи розміщують послідовно під ним і друкуються шрифтом розміром 14 мм. Назва рисунку подається пів жирним шрифтом. Вся текстова інформація у рисунку друкується шрифтом розміром 12 мм. На кожен рисунок при його представленні повинно бути посилання на літературне джерело, звідки його запозичено. Якщо рисунок є доповнений/удосконалений автором на основі певного джерела чи розроблений ним самостійно, то це необхідно зазначити під назвою рисунка. Формулювання посилань на джерела до рисунків (наприклад, фрази «Джерело: розроблено

автором» чи «Джерело: удосконалено автором на основі [5, с. 10]») необхідно друкувати шрифтом розміром 12 мм.



Рисунки необхідно подавати у КР безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Масштабні рисунки, розміри яких більше формату А4, найкраще розміщувати у додатках, роблячи посилання на це у тексті роботи.

#### *Вимоги до оформлення таблиць*

У вигляді таблиці, як правило, необхідно подавати весь цифровий матеріал. Нумерацію таблиць подають арабськими цифрами без знака №. Таблиці позначаються словом «Таблиця» і цей напис із вказанням номера таблиці розміщують у правому верхньому куті над її заголовком. Назва таблиці подається півжирним 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; 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.

Номер таблиці повинен складатися з номера розділу, якого вона стосується, і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: «Таблиця 2.1» (перша таблиця другого розділу). Номер таблиці, її назву друкують шрифтом розміром 14 мм. Назва таблиці друкується по середині півжирним шрифтом. Посилання на її джерело зазначається в кінці назви таблиці у квадратних дужках. Якщо таблиця є розрахована автором на основі певного джерела чи певної документації, то це необхідно зазначити під

самою таблицею. Вся інформація під таблицею, що стосується джерела, у таблиці, заголовки її стовпців, рядків друкуються шрифтом розміром 12 мм.

!!! В окремих випадках текст, цифрові значення у рисунках та таблицях можуть бути надруковані 11-10 розміром шрифту

### Приклад

Таблиця 2.1

Аналіз показників ліквідності ТОВ «\_\_\_\_\_» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець року		
	2018	2019	2020

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства за 2018-2020 рр.

Таблиці необхідно подавати у КР безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше. Якщо там вони не поміщаються повністю, то відразу їх розміщувати на наступній сторінці. Таблиці, розміри яких більше формату А4, найкраще розміщувати у додатках, роблячи посилання на це у тексті роботи.

У тексті КР бажано уникати переносів таблиць на наступну сторінку.

#### *Вимоги до оформлення формул*

Формули в КР (якщо їх більше однієї) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули у розділі, між якими ставлять крапку. Нумери формули пишуть біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули у круглих дужках, наприклад: (3.1) (перша формула третього розділу). Посилання у тексті на порядкові номери формул також дають у дужках (наприклад: ...у формулі (3.1)).

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.

### *Приклад*

$$ZT = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (3.1)$$

де ZT — показник банкрутства;

$x_1$  — відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$x_2$  — відношення валюти балансу до зобов'язань;

$x_3$  — відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$x_4$  — відношення прибутку до виручки;

$x_5$  — відношення виробничих запасів до виручки;

$x_6$  — відношення виручки до основного капіталу [30, с. 10].

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.

#### *Правила цитування та посилання на використані джерела*

При написанні КР студент повинен посилатися на джерела, які використовувалися при аналізі проблеми, цитувалися у роботі, або на ідеях і твердженнях яких формулювалися власні висновки здобувача з досліджуваної тематики. 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.

У КР повинні бути посилання на усі джерела, зазначені у списку використаних. Посилання в тексті на джерела наводять у квадратних дужках із зазначенням: 1) порядкового номера джерела (береться він зі списку використаних джерел); 2) номера сторінки, з якої взято певне запозичення, думка, статистичні дані тощо (наприклад, посилання [1, с. 7] означає, що використано інформацію з джерела під номером 1 у списку використаних джерел, яка знаходиться на 7 сторінці цього джерела). Якщо у джерела немає сторінок (наприклад, інформація з окремих вебсайтів), то зазначається лише порядковий номер джерела (наприклад, [14]).

У разі прямого цитування, цитата береться у лапки. Якщо дається непряме цитування, варто точно викладати думки автора і дати посилання на джерело, з якого взято цю думку. Якщо у декількох джерелах є схожі твердження, позиції їх авторів, то, сформулювавши своє власне на основі цього, здобувач повинен зробити посилання на ці джерела (наприклад, ...що зазначено у працях [2, 5]).

Посилання на рисунки у КР вказують порядковим номером, при цьому слово «рисунок» у тексті пишуть скорочено (наприклад, на рис. 1.2 зображено...). За тим же принципом робляться посилання на таблиці (наприклад, у табл. 2.1 представлено...). У повторних посиланнях на таблиці та рисунки треба вказувати скорочене слово «дивись» (наприклад, див. табл. 2.1 чи див. рис. 2.2). Посилання на формули вказують порядковим номером формули у круглих дужках (наприклад, у формулі (2.1) передбачено...).



### *Оформлення списку використаних джерел*

У список використаних джерел включають усі використані під час написання КР інформаційні джерела. Для оформлення бібліографічного опису використаних джерел необхідно використовувати Національний стандарт України «Інформація та документація. Бібліографічна посилання. Загальні положення та правила складання. ДСТУ 8302:2015» (див. додаток Ж).

Джерела можна розміщувати одним із таких способів: 1) у порядку згадування посилань у тексті; 2) в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків.

### *Оформлення додатків*

Додатки розміщують після списку використаних джерел, не включають в загальний обсяг КР, але нумерують сторінки у межах загальної нумерації. Порядок розміщення додатків визначається порядком появи посилань на них у тексті КР. Кожен додаток починається з нової сторінки. Слово «додаток» друкується справа угорі малими літерами з першої великої і з позначенням його великою літерою (наприклад, Додаток А). Під ним посередині рядка друкується заголовок додатку малими літерами з першої великої напівжирним шрифтом. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Ґ, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ї. 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), 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). Рисунки, таблиці та формули, розміщені у додатках, нумерують у межах кожного додатка (наприклад, рис. Д.2 – другий рисунок Додатка Д).

### *Вимоги до палітурки*

КР повинні мати палітурки. КР допускається опрацювати у м'якій оправі (з'єднання спіраллю, термопалітурки тощо).

### 3. ВИМОГИ ДО ПРЕДСТАВЛЕННЯ І ЗАХИСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ

#### 3.1. Вимоги до самостійності

Основною вимогою, яку ставлять перед студентами, які працюють над КР, 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, чи на інших інформаційних носіях, чи у всесвітній комп'ютерній мережі Інтернет думка має власника, а її несанкціоноване використання є крадіжкою чужої інтелектуальної власності, за що передбачене покарання. Тому важливо дотримуватися принципів доброчесності при використанні чужих думок, формулювань, тобто надзвичайно уважно цитувати публікації, роблячи на них посилання, вчитися переказувати, аналізувати та коментувати отриману із різноманітних джерел інформацію.

КР, в якій буде виявлено ознаки плагіату у недопустимих розмірах, не допускається до захисту, а її автор у визначені науковим керівником терміни повинен поправити свою роботу з метою підвищення рівня унікальності її тексту.

!!! Відповідно до нормативних документів Львівського університету відсоток унікальності тексту КР повинен становити більше ніж 50%, інакше робота може бути не допущена до захисту.

#### 3.2. Підготовка до захисту

Студент зобов'язаний подавати на перевірку окремі структурні частини КР своєму науковому керівникові у дати, які зазначені в бланку завдання у календарному графіку виконання робіт.

Після завершення написання всієї КР студент подає її науковому керівникові для отримання від нього рецензії з оцінкою дослідження (*див. додаток І*), який вирішує питання про допуск студента до захисту. На титульному аркуші КР робиться відповідний запис наукового керівника про допуск роботи до захисту. Цей кінцевий варіант своєї КР студент повинен передати на кафедру для реєстрації у дату (або швидше), яка зазначена у бланку завдання.

У випадку недотримання студентом календарного графіка написання КР, або ж, якщо КР не відповідає вимогам даних рекомендацій, науковий керівник може не допустити студента до її захисту і, відповідно, до іспиту з даної навчальної дисципліни. Подальша дата захисту визначається адміністрацією кафедри та факультету.

Рішення наукового керівника щодо недопущення студента до захисту КР може оскаржуватись у лектора даної дисципліни, завідувача кафедри або ж публічно на засіданні кафедри, де ухвалюється остаточне рішення.

Якщо науковий керівник допускає студента до захисту КР, то не пізніше визначеної кафедрою дати, яка зазначається у бланку завдання, студент *подає на кафедру*:

1) один опалітурнений примірник КР з підписами студента, наукового керівника про допуск роботи до захисту;

2) супровідні документи, які вкладаються у кінець КР:

- бланк рецензії на КР з оцінками наукового керівника;

- копії наукових статей, тез конференцій, що засвідчують апробацію результатів дослідження, проведеного у КР (за їх наявності).

*Студент при підготовці до захисту своєї КР перед членами комісії формує такі допоміжні та наочні матеріали:*

1) текст своєї доповіді про мету, завдання, зміст роботи, основні результати, одержані в ході дослідження;

2) файл презентації своєї КР у програмах PowerPoint, Google Slides, Canva чи ін.

*Орієнтовна структура слайдів презентації КР може бути такою:*

Слайд. 1. Титульний. На ньому вказується тема КР, її автор, група, науковий керівник.

Слайд. 2. Мета, завдання, предмет, об'єкт та база дослідження.

Слайд. 3. Теоретичні аспекти та досвід кращих практик з вирішення досліджуваної проблеми чи конкретного завдання.

Слайд. 4. Результати економіко-управлінського аналізу діяльності підприємства (бази дослідження) з зазначенням виявлених проблем відповідно до теми КР.

Слайд. 5-6. Результати дослідження управлінських процесів/систем, особливостей бізнес-адміністрування або іншого аналізу відповідно до теми дослідження з зазначенням виявлених проблем і напрямів їх подолання.

Слайд. 7-8. Система заходів з вирішення конкретного завдання у певній сфері управління.

### **3.3. Процедура захисту**

Порядок захисту КР встановлюється відповідно до вимог вищої школи рішенням кафедри. Захист КР відбувається у присутності комісії, склад якої визначається рішенням профілюючої кафедри. Головою комісії є лектор з даної дисципліни або інша особа, призначена завідувачем кафедри.

*Процедура захисту КР передбачає:*

- стислу доповідь студента про основні характеристики роботи та основні результати, одержані в ході дослідження;

- відповіді на запитання членів ЕК.

Доповідь має бути лаконічною, конкретною, стосуватися переважно результатів роботи, з відсилкою на ті чи інші слайди презентації чи роздатковий ілюстративний матеріал.

!!! Час виступу студента на захист своєї КР не повинен перевищувати 5-7 хвилин.

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

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

Загалом процедура захисту однієї КР не повинна перевищувати 10 хвилин.

Після обговорення підсумків захисту на закритому засіданні членів комісії ними виносяться рішення і публічно оголошується студентам. У випадку незгоди між членами комісії щодо оцінення КР та її захисту, думка голови є вирішальною. Рішення комісії оголошується у день захисту. Оцінювання захисту КР можна оскаржувати у завідувача кафедри чи на засіданні кафедри.

Студенти, які отримали незадовільні оцінки під час захисту КР, скеровуються на повторний захист у порядку, визначеному адміністрацією Університету.

## 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

### 4.1. Групи критеріїв оцінювання КР

У процесі оцінювання виконаної КР та її захисту використовують низку чинників, які об'єднані у чотири основні групи критеріїв:

#### 1. Висвітлення теми КР (максимально 40 балів):

- відповідність структури роботи вказаній темі дослідження (10 балів);
- відповідність змісту роботи заявленим назвам розділів та параграфів (10 балів);
- ступінь самостійності проведення дослідження (10 балів);
- широта й адекватність методологічного та діагностичного апарату (5 балів);
- рівень обґрунтування запропонованих рішень (5 балів).

#### 2. Дотримання вимог до оформлення, правил академічної доброчесності та наявності апробації результатів роботи (20 балів):

- якість оформлення тексту КР, ілюстративного та табличного матеріалу, списку використаних джерел відповідно до технічних параметрів і вимог (10 балів);
- оцінка рівня унікальності тексту КР, наявності/відсутності ознак академічного плагіату (5 балів);
- наявність апробації результатів дослідження за темою КР (5 балів);

#### 3. Дотримання термінів виконання і подачі КР (10 балів):

- своєчасність написання та подачі на перевірку науковому керівнику окремих структурних частин роботи (7 балів);
- своєчасність реєстрації готової роботи на кафедрі (3 бали).

#### 4. Якість захисту роботи (30 балів):

- уміння лаконічно, послідовно та чітко викласти суть і результати дослідження (5 балів);
- здатність аргументовано захищати та відстоювати свої пропозиції, думки, погляди при відповідях на запитання (10 балів);
- володіння культурою мовлення, публічного виступу, дискусії (5 балів);
- якість представленого презентаційного матеріалу (10 балів).

### 4.2. Основні умови отримання оцінки за КР

Основними умовами отримання своєї оцінки студентом за виконану і захищену КР є наступні:

«Відмінно» (90-100 балів). КР є бездоганною: містить елементи новизни, має науковий рівень і практичне значення, оформлена відповідно до встановлених вимог. Доповідь студента при захисті логічна та лаконічна, проголошена вільно, зі знанням справи, підкріплена ілюстративними матеріалами, відгук керівника позитивний, відповіді на запитання правильні і обґрунтовані.

*«Добре» (71-89 балів).* Тема роботи розкрита, але мають місце окремі недоліки непринципового характеру, наприклад, в теоретичній частині поверхово зроблений аналіз літературних джерел, недостатньо використані матеріали підприємства (бази дослідження), доповідь логічна, проголошена вільно, відповіді на запитання в основному правильні, оформлення роботи в межах вимог.

*«Задовільно» (51-70 балів).* Тема КР в основному розкрита, але мають місце недоліки змістовного характеру: нечітко сформульована мета роботи, теоретичний розділ має виражений компілятивний характер, наукова полеміка відсутня, в аналітичній частині є надлишок елементів описовості, добір інформаційних матеріалів (таблиці, графіки, схеми) не завжди обґрунтований, заходи і пропозиції, що містяться у третьому розділі, обґрунтовані непереконливо, рецензія і відзиви містять окремі зауваження, доповідь прочитана за текстом, не всі відповіді на запитання правильні або повні. Є зауваження щодо оформлення курсової роботи.

*«Незадовільно» (менше 51 балу).* Зміст та структура КР не повністю відповідають її меті та завданням. Розділи погано пов'язані між собою. Відсутній критичний огляд сучасних літературних джерел. Аналіз виконаний поверхово, переважає описовість на шкоду системності і глибини. Пропоновані заходи випадкові, з аналізу не випливають, економічне обґрунтування неповне. Оформлення роботи далеке від зразкового. Відповіді на запитання неточні або неповні.

*КР до захисту не допускається,* якщо вона: подана науковому керівникові на перевірку або на будь-який наступний етап проходження з порушенням термінів, встановлених графіком; написана на іншу тему; виконана несамотійно; містить ознаки плагіату; не відповідає вимогам до структури чи оформлення.

Після закінчення захисту науковий керівник та члени комісії підраховують бали за КР кожного студента. Переведення даних 4-бальної шкали в 100-бальну та шкалу ECTS у Львівському університеті здійснюється у такому порядку:

Оцінка в балах	Оцінка ECTS	За національною шкалою
90-100	A	Відмінно
81-89	B	
71-80	C	Добре
61-70	D	
51-60	E	Задовільно
21-50	FX	
0-20	F	Незадовільно

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Рекомендована тематика КР з дисципліни «Управління змінами»

1.	Формування конкурентних переваг організації в умовах змін.
2.	Управління змінами в системі електронного управління.
3.	Управління конкурентним середовищем у міжнародному бізнесі в умовах змін.
4.	Управління змінами у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.
5.	Принципи управління змінами в організації.
6.	Сучасні підходи до управління змінами в організації.
7.	Зміни ресурсної концепції в управлінні підприємством.
8.	Організаційні форми впровадження змін на підприємстві.
9.	Характеристика стадії підготовки до змін в організації.
10.	Особливості стадії впровадження та оцінки результатів змін на підприємстві.
11.	Сутність та еволюція теорії стратегічного управління в умовах змін.
12.	Ухвалення рішення щодо необхідності проведення стратегічних змін в організації.
13.	Механізми біфуркації та хаосу як функціональна основа змін та формування нового порядку в організаціях.
14.	Управління поточними змінами в організації: проблеми та перспективи.
15.	Інноваційна роль фази біфуркації у формуванні нового порядку в організації.
16.	Управління розвитком особистості в умовах сучасних трансформацій на підприємстві.
17.	Управління змінами в стратегії розвитку персоналу організації.
18.	Кадрове забезпечення реалізації змін на підприємстві.
19.	Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін на підприємстві.
20.	Матеріально-фінансове забезпечення реалізації змін на підприємстві.
21.	Управлінська складова в управлінні змінами.
22.	Самонавчальні організації як джерело змін.
23.	Управління змінами корпоративної культури в сучасних умовах.
24.	Сфери і проблеми застосування сучасних методів управління змінами.
25.	Роль змін у підвищенні конкурентоспроможності організації.
26.	Підходи до управління опором стратегічним змінам.
27.	Природа, види та причини опору змінам.
28.	Універсальні методи подолання опору змінам
29.	Формування навичок та якісних характеристик членів команди управління змінами.
30.	Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства.
31.	Управління знаннями в умовах змін і стратегічного розвитку підприємства.
32.	Управління стратегічними змінами в організації: проблеми та перспективи.
33.	Рейнжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція розвитку бізнесу та управління.
34.	Управління розвитком персоналу в умовах змін.
35.	Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.
36.	Культура сучасної організації та проблеми її формування в умовах змін.
37.	Аутсорсинг як метод управління змінами в організації.
38.	Сучасні виклики менеджменту в умовах змін.
39.	Управління організацією в період впровадження інновацій.
40.	Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні організаційними змінами.

## Продовження дод. А

41.	Управління змінами в системі мотивації праці.
42.	Інструментарій та методологія планування діяльності організації в умовах змін.
43.	Ініціація змін розвитку персоналу як чинник забезпечення успіху організації в майбутньому.
44.	Управління компетенціями персоналу організації в умовах змін.
45.	Зміна концепції управління якістю продукції в сучасних умовах.
46.	Діагностика фінансового стану в системі змін організації.
47.	Управління змінами в діяльності органів місцевого самоврядування.
48.	Даутсайзинг як сучасний метод управління змінами.
49.	Управління адаптацією персоналу до змін в організації.
50.	Формування маркетингової стратегії на підприємстві в умовах змін.
51.	Стратегічне планування в умовах змін.
52.	Реінженіринг бізнес-процесів як сучасна концепція розвитку бізнесу та управління.
53.	Проблематика управління збутовою діяльністю в умовах змін.
54.	Роль змін у теорії життєвих циклів організації І. Адізеса.
55.	Роль змін у моделі організаційного розвитку Л. Грейнера.
56.	Формування змін у новій парадигмі лідерства.
57.	Особливості логістичних процесів в умовах змін.
58.	Роль маркетингових досліджень в організаційних змінах.
59.	Особливості управління бізнес-процесами в умовах змін.
60.	Визначення рівня змін для підприємства.
61.	Командні ролі в управлінні змінами, особливості їх реалізації.
62.	Управління формуванням ефективних команд в умовах реалізації організаційних змін.
63.	Сучасні теорії організаційної поведінки в умовах змін.
64.	Ресурсно-компетенційна база реалізації змін на підприємстві.
65.	Зміни організаційної структури підприємства: причини та проблеми
66.	Зміни в комунікаційній системі підприємства: причини та проблеми
67.	Політика змін на сучасних підприємствах, основні принципи її реалізації.
68.	Роль навчання у зміні поведінки працівників.
69.	Командна робота в умовах змін на підприємстві.
70.	Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін.



**Перелік рекомендованих джерел для написання КР  
з дисципліни «Управління змінами»**

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.
3. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
4. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2012. С. 71–75.
5. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
6. Грибик І.І., Ситник Й.С., Смоленська Н.В. Управління змінами. Львів: Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 180 с.
7. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
8. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
9. Дорошук Г.А., Савченко Г.О. Кадрове забезпечення управління змінами. Економіка: реалії часу. 2014. № 3. С. 50-56. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/50-56.pdf>
10. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. *Наука й економіка*. 2010. № 3. С. 69-72.
11. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
12. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
13. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504с.
14. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Гришук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
15. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Підручник. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
16. Найпак Д.В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27)
17. Опір організаційним змінам в розвитку організації. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/123274/mod\\_resource/content/1/Лекція%206](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/123274/mod_resource/content/1/Лекція%206).

%20ОПР%20ОРГАНІЗАЦІЙНИМ%20ЗМІНАМ%20В%20РОЗВИТКУ%20ОРГАНІЗАЦІЇ.pdf

18.Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

19. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/88.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf)

20. Портер М. Стратегія конкуренції. / Пер. з англ.: А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997, 1998. 390 с.

21.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

22.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.

23.Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №1(63). С. 137-142.

24.Приймак Н.С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. Серія «Економічні науки». 2017. № 2 (67). С. 34-42.

25.Приймак Н.С. Діагностика стратегічного потенціалу змін на підприємстві та підходи до його формування. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №3(44). С. 141-148

26.Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Навчальний посібник для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання. Д.: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

27.Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. Київ: Фирма „БУРУНІК”, 2013. 264 с.

28.Скібіцька Л.І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. *Наука й економіка*. 2008. № 4. С. 354-361.

29.Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 155- 161.

30.Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28-32.

31.Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія Економічні науки. 2010. № 2 (52). С. 287–291.

32.Тюріна Н.М. та ін. Антикризове управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 48 с.

33.Управління змінами: майстерклас №5 з Іллею Новіковим. URL: <https://youtu.be/U-tXSKkRyFs>

34. Управління змінами в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій / В.К. Лебедева. Дніпро: НМетАУ, 2018. 48 с.
35. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. Т.5. 268 с.
36. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій / укладачі: Л.Д. Забродська, Т.С. Пічугіна. Х.: ХДУХТ, 2019. URL: [https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4522/1/2019.1\\_поз.140.pdf](https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4522/1/2019.1_поз.140.pdf)
37. Шевченко І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
38. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
39. Штангерт А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
40. Beer M., Nohria N. Cracking the Code of Change. Harvard Business Review. 2000. May 01. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumBeerNohria2000.htm>
41. Burnes Bernard. Managing Change. 2004. 745 p.
42. Burnes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. Journal of Management studies. 2004. No. 41 (6). P. 977-1002. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
43. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.
44. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 15.
45. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
46. Kudray L.M. Global trends in managing change / L.M. Kudray, B.H. Kleiner // Industrial Management. 1997. № 2, May–June. P. 14–22.
47. Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).
48. Lewin K. Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
49. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills CA.: Sage, 1986. 360 p.
50. Prisyazhnyuk A., Khmurova V. Theoretical aspect of cluster change management // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. 368 p. 265-268 p.

**Зразок титульної сторінки КР**

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет

До захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\_\_\_\_\_

Кафедра менеджменту

**КУРСОВА РОБОТА**  
з дисципліни «Управління змінами»  
на тему:

«\_\_\_\_\_»  
\_\_\_\_\_»

Захищено на «\_ \_\_\_/ \_\_\_/ \_\_\_»  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

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

Виконав/ла:  
студент/ка групи \_\_\_\_\_  
ОПП «Менеджмент організацій  
і адміністрування»

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали студента)

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

Науковий керівник:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(посада, прізвище, ініціали)

Львів – 20\_\_

**Бланк завдання на КР**

Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**ЗАВДАННЯ**  
на курсову роботу з дисципліни  
«Управління змінами»

студента групи \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

\_\_\_\_\_ *прізвище, імя, по батькові (у родовому відмінку)*

1. *Тема роботи* « \_\_\_\_\_ »

3. *Дата видачі завдання* \_\_\_\_\_ *р.*

3. *Термін подання закінченої роботи* \_\_\_\_\_ *р.*

4. *Вихідні дані до роботи (вказати основні джерела (3-4 найменування)):* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів КР	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми і затвердження плану КР		
2.	Написання Розділу 1		
3.	Написання Розділу 2		
4.	Написання Розділу 3		
5.	Оформлення вступу, висновків, літератури		
6.	Подання КР на кафедру		

Студент

\_\_\_\_\_ *підпис*

\_\_\_\_\_ *прізвище, ініціали*

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ *підпис*

\_\_\_\_\_ *прізвище, ініціали*

## Структура змісту КР

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. НАЗВА ПЕРШОГО РОЗДІЛУ</b> .....	__
1.1. Назва першого параграфу 1-го розділу .....	__
1.2. Назва другого параграфу .....	__
1.3. Назва третього параграфу .....	__
<b>РОЗДІЛ 2. НАЗВА ДРУГОГО РОЗДІЛУ</b> .....	__
2.1. Назва першого параграфу 2-го розділу .....	__
2.2. Назва другого параграфу .....	__
2.3. Назва третього параграфу ( <i>якщо є</i> ) .....	__
<b>РОЗДІЛ 3. НАЗВА ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ</b> .....	__
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	__
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	__
<b>ДОДАТКИ</b> .....	__

**Зразки оформлення бібліографічних описів у списку використаних джерел  
(згідно вимог ДСТУ 8302:2015)**

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: від одного до чотирьох авторів	1. Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 316 с. 2. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с. 3. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с. 4. Гавриш О.А., Дунська А.Р., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції у світовий економічний простір: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 252 с.
Книги: більше чотирьох авторів	Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356с.
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.
Частина книги	Юринець З.В. Вдосконалення системи інформаційної підтримки інноваційних процесів / <i>Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань</i> : монографія / за ред. Савчук Л.М., Бандоріної Л.М. Дніпро: Пороги, 2018. С. 318-326.
Багатотомні видання	1. Менеджмент-освіта для бакалаврів: навч. посіб. у 2 т. / В.В. Дергачова та ін. Т.1. К.: НТУУ «КПІ», 2013. 504 с. 2. Менеджмент-освіта для бакалаврів: практикум: у 2 т. / В.В. Дергачова та ін. Т. 2. К.: НТУУ «КПІ», 2014. 464 с.
Автореферати дисертацій	Кохан М.О. Організаційно-економічний механізм санації підприємств в Україні: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2008. 19 с.
Дисертації	Замроз М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості: дис... канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2014. 225 с.
Законодавчі та нормативні документи	1. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України № 222-VIII від 02.03.2015 / Верховна Рада України: вебсайт. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/222-19">https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/222-19</a> (дата звернення 02.08.2022). 2. Про індустриальні парки: Закон України № 5018-17 від 21.06.2012 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17</a> (дата звернення: 02.08.2022).

## Продовження дод. Ж

Стандарти	ДСТУ 8302:2015 Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с. URL: <a href="http://lib.pu.if.ua/files/dstu-8302-2015.pdf">http://lib.pu.if.ua/files/dstu-8302-2015.pdf</a> (дата звернення: 02.08.2022).
Видання матеріалів конференцій (тези доповідей)	<p>1. Данилевич Н.М. Аналіз ефективності функціонування соціоекосистем в господарській системі України. <i>Актуальні проблеми функціонування господарської системи України</i>: збірник матер. XXII-ої міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. м. Львів, 15-16 травня 2015 р. Львів: ЛНУ ім. І.Франка, 2015. С. 71-72.</p> <p>2. Кохан М.О., Мазур А.В. Insurtech стартапи у страховому бізнесі. <i>Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку економіки</i>: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конфер.: у 2-х частинах. Ч. 2. м. Дубляни, 20 травня 2020 р., Дубляни, 2020. С. 27-29.</p>
Публікація у періодичному виданні (журналі, газеті)	<p>1. Гришук А.М. Необхідність зміни технологічного укладу на основі драйверів економічного зростання. <i>Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського</i>. Серія: економіка і управління. Т. 31 (70). № 2. 2020. С. 81-88.</p> <p>2. Чопко Н.С., Копильчак Б.В. Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні. <i>Проблеми економіки</i>. 2020. № 1(43). С. 89-98.</p> <p>3. Юринець З.В., Круглякова В.В. Оцінювання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання харчової промисловості. <i>Економіка та суспільство</i>. 2016. №7. С. 546-550.3.</p>
Сторінки з веб-сайтів	<p>1. Eurostat: website. URL: <a href="http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do">http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do</a> (the date of application: 02.08.2022).</p> <p>2. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: <a href="http://www.ukrstat.gov.ua">http://www.ukrstat.gov.ua</a> (дата звернення: 02.08.2022).</p>



## Бланк рецензії на КР



Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет

Кафедра менеджменту



## РЕЦЕНЗІЯ

на курсову роботу з дисципліни «Управління змінами»  
студента/ки магістерського рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

на тему: «\_\_\_\_\_»

Критерії оцінювання	Максимальне значення балів	Оцінка
1. Висвітлення теми КР: - відповідність структури роботи вказаній темі дослідження (10 б.); - відповідність змісту КР назвам розділів та параграфів (10 б.); - ступінь самостійності проведення дослідження (10 б.); - широта й адекватність методологіч. і діагностич. апарату (5 б.); - рівень обґрунтування запропонованих рішень (5 б.).	40	
2. Дотримання вимог до оформлення, правил академічної доброчесності та наявності апробації результатів роботи: - якість оформлення тексту КР, ілюстративного та табличного матеріалу, списку використаних джерел відповідно до вимог (10 б.); - оцінка рівня унікальності тексту КР, наявність/відсутність ознак академічного плагіату (5 б.); - наявність апробації результатів дослідження за темою КР (5 б.).	20	
3. Дотримання термінів виконання і подачі КР: - своєчасність написання окремих структурних частин КР (7 б.); - своєчасність реєстрації готової роботи (3 б.).	10	
4. Якість захисту КР: - уміння лаконічно, послідовно, чітко викласти суть і результати дослідження (5 б.); - здатність аргументовано захищати та відстоювати свої пропозиції, думки, погляди при відповідях на запитання (10 б.); - володіння культурою мови, публічного виступу, дискусії (5 б.); - якість представленого презентаційного матеріалу (10 б.).	30	
Разом за КР	100	

Рецензенти: науковий керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

(посада, прізвище, ініціали)

член комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(посада, прізвище, ініціали)

член комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(посада, прізвище, ініціали)

**Структура КР щодо особливостей нумерації та рекомендованої кількості сторінок її структурних частин**

<b>Структурний елемент</b>	<b>Кількість сторінок</b>	<b>Нумерація сторінок</b>	<b>Примітки</b>
Титульний	1	Не ставиться	Включається до загальної кількості сторінок
Завдання на КР	1	Не ставиться	Не включається до загальної кількості сторінок.
Зміст	1	Ставиться (2 с.)	Включається до загальної кількості сторінок
Вступ	2	Ставиться	Включається до загальної кількості сторінок
Роділ 1	8-12	Ставиться	
Розділ 2	10-15	Ставиться	
Розділ 3	5-8	Ставиться	
Висновки	2	Ставиться	
Список використаних джерел	2-3	Ставиться	
Додатки (за наявності)	1-5	Ставиться	Не включається до загальної кількості сторінок

Підп. до друку \_\_\_\_\_. Формат 60x84/16. Папір друк. Друк на різогр. Умовн.  
друк. арк. \_\_\_\_\_. Обл.-вид. арк. \_\_\_\_\_. Тираж 100 прим. Зам. \_\_\_\_\_. Малий видавничий  
центр економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка.  
79000 Львів, пр. Свободи, 18.