

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра менеджменту

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до виконання, оформлення та захисту випускної кваліфікаційної роботи  
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти  
для здобувачів спеціальності ДЗ «Менеджмент»  
всіх форм навчання**

Затверджено  
редакційно-видавничою  
радою університету,  
протокол №1 від 19.02.2026

Харків  
НТУ «ХПІ»  
2026

**Методичні вказівки** до виконання, оформлення та захисту випускної кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти для здобувачів спеціальності D3 «Менеджмент» всіх форм навчання / колектив авторів, за заг. редакцією Шматько Н. М. Харків: НТУ «ХПІ», 2026. 62 с.

Укладачі: Н. М. Шматько,  
Т. В. Данько,  
О. В. Прохоренко,  
П. В. Брінь,  
О. С. Маковоз,  
І. Л. Сітак,  
О. Є. Сичова,  
О. І. Чайкова,  
П. М. Фоцій,  
Д. А. Горовий,  
О. Ю. Лінькова  
А. В. Івахненко,  
Н. В. Ширяєва,  
М. В. Кармінська-Белоброва

Рецензентка Г. М. Коптева

Кафедра менеджменту

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Організаційні засади атестації здобувачів за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти .....	5
1.1 Загальні положення.....	5
1.2 Призначення керівника та вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра.....	6
1.3 Допуск кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту .....	8
1.4 Організація захисту кваліфікаційної роботи бакалавра.....	11
1.5 Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи бакалавра .....	12
2 Вимоги до структури та змісту кваліфікаційної роботи бакалавра .....	14
2.1 Структура роботи .....	14
2.2 Титульний аркуш, відомість документів та завдання на кваліфікаційну роботу .....	14
2.3 Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи.....	15
2.4 Зміст.....	16
2.5 Перелік умовних позначень .....	17
2.6 Вступ.....	17
2.7 Основна частина.....	20
2.8 Висновки .....	24
2.9 Список джерел інформації .....	24
2.10 Додатки.....	25
2.11 Взаємозв'язок завдань, структури роботи та висновків .....	25
3 Вимоги до оформлення робіт.....	26
3.1 Загальні вимоги до оформлення роботи .....	26
3.2 Заголовки.....	26
3.3 Формули .....	27
3.4 Переліки .....	28
3.5 Таблиця.....	29

	3
3.6 Рисунок.....	31
3.6 Посилання .....	32
3.7 Список джерел інформації .....	33
3.8 Додатки.....	34
3.9 Нумерація.....	35
Список джерел інформації .....	36
Додаток А Орієнтовна тематика та приклади тем випускних кваліфікаційних робіт бакалаврів зі спеціальності D3 «Менеджмент» .....	38
Додаток Б Зразок оформлення титульного аркушу.....	45
Додаток В Зразок оформлення рефератів.....	50
Додаток Г Зразок оформлення змісту .....	52
Додаток Д Зразок оформлення вступу .....	53
Додаток Е Приклад оформлення списку джерел інформації .....	55
Додаток Ж Зразок оформлення основної частини.....	56

## ВСТУП

Бакалавр менеджменту – це освітня кваліфікація першого ступеня вищої освіти, що забезпечує формування компетентностей для вирішення спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері менеджменту, із використанням теорій та методів соціальних і поведінкових наук.

Атестація здобувачів вищої освіти за освітньою програмою спеціальності D3 «Менеджмент» здійснюється у формі публічного захисту кваліфікаційної роботи та завершується видачею документа встановленого зразка про присудження ступеня бакалавра з присвоєнням кваліфікації «бакалавр менеджменту».

Випускна кваліфікаційна робота (далі – кваліфікаційна робота) передбачається на завершальному етапі здобуття рівня вищої освіти для встановлення відповідності набутих здобувачами результатів навчання (компетентностей) вимогам освітньої програми, стандартів вищої освіти та Національної рамки кваліфікацій. Кваліфікаційна робота передбачає розв’язання складного спеціалізованого завдання або практичної проблеми в сфері управління, що характеризується комплексністю та невизначеністю умов, із застосуванням теорій і методів економічної науки.

Основне її призначення – продемонструвати рівень набутих компетенцій здобувача і його вміння вирішувати конкретні теоретичні та практичні завдання. У процесі підготовки випускної кваліфікаційної роботи бакалавра здобувачі освітнього рівня бакалавра розвивають широту мислення, набувають навичок дослідницької роботи, демонструють рівень своєї фахової підготовки, що є підсумком формування інтегральної компетентності – здатності розв’язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту.

Кваліфікаційна має бути виконана на актуальну тему та направленою на вирішення економічних проблем сьогодення.

# 1 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ЗА ПЕРШИМ (БАКАЛАВРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

## 1.1 Загальні положення

Виконання кваліфікаційної роботи бакалавра є завершальним етапом навчання здобувача у закладі вищої освіти та кінцевим результатом його самостійної індивідуальної навчальної діяльності. Кваліфікаційна робота бакалавра є комплексним дослідженням, яке підводить підсумки вивчення здобувачем освітніх компонентів, що передбачені освітньо-професійними програмами (ОПП) «Менеджмент організацій та адміністрування», «Бізнес-адміністрування (англійською мовою навчання)», «Міжнародний бізнес», «Проектний менеджмент».

Здобувач-дипломник під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра повинен підтвердити рівень загальної та спеціальної підготовки. На підставі захисту кваліфікаційної роботи бакалавра екзаменаційна комісія вирішує питання про присвоєння автору освітньої кваліфікації «бакалавр менеджменту».

Кваліфікаційна робота бакалавра повинна містити:

- обґрунтування актуальності обраної теми;
- короткий науково-аналітичний огляд інформаційних джерел, нормативно-правового матеріалу про виникнення і сучасний стан досліджуваної проблеми;
- чітко визначені предмет та об'єкт дослідження;
- встановлені цілі дослідження та завдання із виконання наукових досліджень, які забезпечать досягнення визначених цілей;
- критичний аналіз монографічних і періодичних наукових видань із теми дослідження;
- самостійні дослідження, розрахунки, виконані із залученням сучасних інформаційних технологій, висновки, практичні рекомендації і пропозиції щодо вдосконалення діяльності організацій, підприємств чи установ.

Загальний обсяг роботи бакалавра за спеціальністю D3 «Менеджмент» складає 50-80 сторінок.

Документи кваліфікаційної роботи бакалавра: титульний аркуш, відомість документів, завдання та пояснювальна записка (у такій послідовності) повинні бути зброшуровані в обкладинку або згруповані у електронному вигляді.

## **1.2 Призначення керівника та вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра**

Кожному здобувачу призначається кваліфікований науковий керівник з числа науково-педагогічного складу кафедри.

Діяльність наукового керівника включає час на зустрічі та спілкування зі здобувачем, час, витрачений на листування зі здобувачем, а також час, який керівник присвячує опрацюванню матеріалів, наданих здобувачем у процесі дослідження.

Тема кваліфікаційної роботи бакалавра має відображати основну ідею, завдання, аспекти, які необхідно дослідити. Критерієм вибору теми дослідження є її актуальність щодо сучасних тенденцій розвитку науки і практики в галузі управління. Темі кваліфікаційних робіт бакалаврів формуються відповідно до напрямів науково-дослідної тематики випускової кафедри, сучасних досягнень науки у предметній області сфери професійної діяльності. Тема кваліфікаційної роботи бакалавра повинна відображати особливості ОПП.

Кваліфікаційна робота бакалавра повинна мати прикладний характер і виконуватися на базі діяльності конкретного суб'єкта господарювання, обраного з урахуванням спрямованості освітньої програми.

Перелік рекомендованих суб'єктів господарювання для виконання кваліфікаційних робіт за різними освітніми програмами за спеціальністю D3 «Менеджмент» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Рекомендовані бази виконання кваліфікаційних робіт за освітніми програмами кафедри менеджменту НТУ «ХП»

Освітня програма	Суб'єкти господарювання
Менеджмент організацій і адміністрування	Широке коло організацій будь-якої спрямованості, комерційні і некомерційні: підприємства, установи, громадські об'єднання, тощо.
Бізнес-адміністрування (англійською мовою навчання)	Організації комерційної спрямованості: підприємства, об'єднання, фінансові установи тощо.
Міжнародний бізнес	Організації комерційної спрямованості, що провадять зовнішньоекономічну діяльність або є суб'єктом міжнародного бізнесу.
Проектний менеджмент	Організації різних сфер діяльності, зокрема ІТ та соціальної сфери, діяльність яких пов'язана з розробленням і реалізацією проєктів із використанням сучасних підходів і технологій управління.

Назва теми повинна бути чіткою, лаконічною та містити однозначне тлумачення. Рекомендований (але не вичерпний) перелік напрямів досліджень за освітніми програмами та приклади формулювання тем кваліфікаційних робіт бакалаврів наведені у додатку А.

Затвердження тем дипломних робіт відбувається на підставі письмової заяви здобувача на ім'я завідувача кафедри менеджменту, яка подається на кафедру. Кафедра має право призначити науковим керівником іншу особу, ніж вказана в заяві здобувача.

На початку останнього семестру здобувач за участю керівника обирає тему кваліфікаційної роботи бакалавра, узгоджує її з гарантом ОПП, оформляє відповідну заяву на ім'я завідувача випускової кафедри. Завідувач кафедри може відхилити формулювання теми, зазначеної в заяві, з таких причин:

- 1) тема не є актуальною;
- 2) формулювання теми не відповідає спеціальності ДЗ «Менеджмент»;
- 3) формулювання теми не відображає особливості освітньої програми.

У разі неподання заяви про вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра без поважної причини, здобувач вважається порушником графіку навчального

процесу, і тема кваліфікаційної роботи бакалавра визначається його керівником або завідувачем кафедри.

У разі необхідності зміни теми кваліфікаційної роботи бакалавра після її затвердження наказом ректора здобувач подає на кафедру мотивовану заяву на ім'я ректора Університету, погоджену науковим керівником. У разі позитивного рішення завідувача кафедри готується проєкт змін до відповідного наказу.

### **1.3 Допуск кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту**

До захисту кваліфікаційної роботи бакалавра допускаються здобувачі, які успішно та в повному обсязі виконали навчальний план за відповідною освітньою програмою. Не допускаються до захисту здобувачі, які на момент подання роботи мають академічну заборгованість. Питання недопуску кваліфікаційної роботи до захисту розглядається на засіданні кафедри менеджменту та погоджується директором Інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу.

Здобувач подає розділи роботи науковому керівникові у строки, визначені завданням, для перевірки їх відповідності встановленим вимогам. Кафедра здійснює поточний контроль виконання кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота подається науковому керівникові для остаточної перевірки після усунення зауважень не пізніше ніж за тиждень до захисту.

Керівник надає відгук про кваліфікаційну роботу, в якому визначаються:

- актуальність дослідження;
- ефективність використаних методів;
- повнота, достовірність і відповідність використаних даних офіційній звітності та цілям дослідження;
- рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та рівень підготовки до виконання наукових досліджень;
- вміння здобувача самостійно вирішувати наукові та практичні завдання;

- вміння логічно, послідовно та аргументовано викладати матеріал і формулювати висновки;
- перспективність запропонованих рекомендацій та висновків;
- недоліки роботи (за наявності).

Після узгодження з науковим керівником електронна версія кваліфікаційної роботи бакалавра подається уповноваженому співробітнику кафедри для перевірки дотримання принципів академічної доброчесності. Перевірка здійснюється відповідно до затвердженої в університеті методики та згідно з Кодексом етики академічних взаємовідносин та доброчесності Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» [1] і Положенням про систему запобігання та виявлення академічного плагіату у випускних кваліфікаційних роботах здобувачів вищої освіти [2].

Не допускаються до захисту роботи, що містять ознаки академічного плагіату, фабрикації або фальсифікації результатів, а також підготовлені з порушенням інших принципів академічної доброчесності, зокрема із використанням сторонніх сервісів (у тому числі засобів штучного інтелекту) без належного посилання або авторського опрацювання.

У разі успішної перевірки на відсутність ознак порушення академічної доброчесності Кваліфікаційна робота бакалавра має бути перевірена на відповідність вимогам до оформлення згідно стандартів СТЗВО-ХПІ-2.01-2025 [3] та СТЗВО-ХПІ-3.01-2025 [4]. Перевірка здійснюється уповноваженим співробітником кафедри (нормоконтролером).

Нормоконтроль проходить не пізніше ніж за 5 днів до дати захисту. Для цього необхідно представити:

- кваліфікаційну роботу, підписану здобувачем та науковим керівником;
- ілюстративний матеріал;
- презентацію до кваліфікаційної роботи в електронному вигляді.

На підставі відгуку керівника та підпису нормоконтролера завідувач кафедри приймає рішення про допуск кваліфікаційної роботи до захисту та засвідчує його підписом на титульному аркуші.

Кваліфікаційна робота бакалавра, допущена кафедрою до захисту, подається на рецензування. У висновках рецензент відзначає актуальність теми дослідження (розробки), новизну, особистий внесок здобувача в одержання результатів, викладених у роботі, а також ступінь обґрунтованості наукових (практичних, організаційних) положень. Негативна рецензія не є підставою для недопуску роботи до захисту.

Після цього здобувач вищої освіти подає на кафедру повну електронну версію кваліфікаційної роботи бакалавра у строк, встановлений рішенням кафедри, але не пізніше ніж за один день до дати завершення терміну, передбаченого графіком навчального процесу НТУ «ХП», для подальшого розміщення роботи в електронному репозитарії кваліфікаційних випускних робіт здобувачів вищої освіти НТУ «ХП».

Формат і назви файлів визначаються відповідно до «Інструкції з технології архівування в електронному репозитарії кваліфікаційних випускних робіт здобувачів вищої освіти у НТУ «ХП» [5].

Кваліфікаційна робота бакалавра може бути не допущена до захисту з таких причин:

- 1) використання застарілих, недостовірних або неактуальних даних, що не відповідають офіційній звітності підприємства та спотворюють результати аналізу;
- 2) виявлення ознак порушення академічної доброчесності за результатами перевірки;
- 3) відсутність підписів керівника, нормоконтролера, рецензента;
- 4) нерозкриття теми роботи або невідповідність її змісту заявленій темі.

У випадку, якщо завідувач кафедри не вважає за можливе допустити здобувача вищої освіти до захисту кваліфікаційної роботи, це питання розглядається на засіданні кафедри за участю керівника. Протокол засідання

кафедри подається на узгодження директору інституту, а потім ректорові Університету на затвердження.

#### **1.4 Організація захисту кваліфікаційної роботи бакалавра**

Підсумкова державна атестація проводиться у вигляді публічного захисту кваліфікаційної роботи бакалавра перед екзаменаційною комісією.

Кваліфікаційна робота бакалавра разом із відгуком і рецензією подається до екзаменаційної комісії для захисту.

Екзаменаційній комісії можуть бути надані також інші матеріали, що характеризують наукову та практичну цінність виконаної кваліфікаційної роботи бакалавра – друковані статті за темою роботи, документи, що вказують на практичне її застосування тощо.

Процедура захисту кваліфікаційної роботи бакалавра є публічною і складається з наступних етапів.

##### **1 Коротка доповідь автора**

Доповідь має розкрити зміст, наукове і практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра. В доповіді здобувач повинен коротко обґрунтувати актуальність теми дослідження, сформулювати об'єкт, предмет і цілі дослідження, доповісти про отримані результати та завершити доповідь загальними висновками, що демонструють, які саме нові знання з'явилися внаслідок виконаної роботи. Ілюстративний матеріал виконується в вигляді презентації в Power Point, рекомендована кількість – 5-15 слайдів. Рекомендована тривалість доповіді здобувача – 7-10 хвилин.

**2** Відповідь на запитання членів екзаменаційної комісії та присутніх на захисті

**3** Відповідь на зауваження наукового керівника та рецензентів

**4** Підведення підсумків захисту кваліфікаційної роботи бакалавра (дається оцінка роботі кожного здобувача).

Під час захисту ведеться протокол засідання екзаменаційної комісії. Загальний час захисту не повинен перевищувати 30 хвилин на одного

здобувача. Результати захисту кваліфікаційної роботи бакалавра оголошуються у день захисту.

Підсумкову оцінку кваліфікаційної роботи бакалавра визначає екзаменаційна комісія. Оцінка проводиться із врахуванням рецензії та висновку керівника, а також якості захисту роботи. Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи бакалавра наведені в наступному підрозділі.

Рішення про присудження здобувачу ступеня бакалавра з присвоєнням кваліфікації «бакалавр менеджменту» приймається екзаменаційною комісією. У разі незгоди з рішенням екзаменаційної комісії здобувач має право оскаржити оцінку та подати апеляцію відповідно до Положення про екзаменаційну комісію Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» [6].

### 1.5 Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи бакалавра

З урахуванням вимог Стандарту вищої світи України «073 Менеджмент» [7] для оцінки кваліфікаційної роботи бакалавра зі спеціальності D3 «Менеджмент» застосовуються критерії з відповідною системою, яка наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи бакалавра

Критерії оцінювання	Опис за шкалою національної системи оцінювання		
	«задовільно»	«добре»	«відмінно»
Використання інформаційних джерел	Відмічено в тексті необхідні літературні джерела		
		Власне оцінювання використаних літературних джерел	
Логічність та аргументованість викладення матеріалу	Розкрито тему на базі об'єкта дослідження		
		Підібраний теоретичний і практичний матеріал проаналізовано і аргументовано	
Коректність використання статистичних, математичних та інших методів	Проаналізовано відповідні інформаційні та статистичні бази даних		
			Використано новітні методи дослідження

Кінець таблиці 1.2

Критерії оцінювання	Опис за шкалою національної системи оцінювання		
	«задовільно»	«добре»	«відмінно»
Ініціювання та обґрунтування підходів та напрямів вирішення досліджуваної проблеми	Пропозиції сформульовано узагальнено, розрахунки є приблизними	Пропозиції аргументовані, підтверджені розрахунками	Пропозиції обґрунтовані, сформульовані чітко і детально, підтверджені проведеними розрахунками
Мова, стиль і загальне оформлення роботи	Незначні порушення стилю, оформлення з зауваженнями	Науковий стиль, оформлення з незначними зауваженнями	Науковий стиль, оформлення без зауважень
Доповідь	Окреслено тему і основні результати	Окреслено тему, основні результати, пропозиції аргументовані	Визначено тему, методи досліджень, результати досліджень, пропозиції. Висновки чітко корелюють з результатами досліджень
Ілюстративний матеріал	Презентовано основні результати дослідження	Унаочнені результати дослідження, пропозиції та висновки	
Повнота відповіді на запитання комісії	В цілому надана	Надана досить детально	Надана детально і аргументована

Результати захисту кваліфікаційної роботи бакалавра оцінюються за 100-бальною шкалою, національною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») та шкалою Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС) («А», «В», «С», «D», «Е», «FX»).

## **2 ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ ТА ЗМІСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

### **2.1 Структура роботи**

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з таких структурних елементів (СТЗВО-ХПІ– 2.01-2025 [3]):

- титульний аркуш;
- відомість документів кваліфікаційної роботи;
- завдання на кваліфікаційну роботу;
- пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи.

Додатково додаються до кваліфікаційної роботи бакалавра: подання голові екзаменаційної комісії щодо допуску кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту (форма ПК-11), відгук керівника дипломної роботи (форма ПК-26) та рецензія. Перелічені документи не підшиваються. Їх потрібно вкласти у конверт, який вклеїти на зворотній стороні обкладинки. У разі проведення захисту кваліфікаційної роботи бакалавра в онлайн-форматі зазначені документи завантажуються в електронному вигляді на відповідний електронний ресурс секретарем екзаменаційної комісії.

### **2.2 Титульний аркуш, відомість документів та завдання на кваліфікаційну роботу**

Структурні елементи кваліфікаційної роботи бакалавра: титульний аркуш, відомість документів, завдання та титульний аркуш пояснювальної записки оформлюється виключно згідно вимог стандартів НТУ «ХПІ» СТЗВО-ХПІ-2.01-2025 [3], СТЗВО-ХПІ-3.01-2025 [4].

Титульний аркуш кваліфікаційної роботи виконують за формою, яка наведена у Додатку Б (відповідно до мови виконання кваліфікаційної роботи).

Шифр кваліфікаційної роботи, що проставляється на титульному аркуші, складається з номеру групи відповідно до правил нумерації академічних груп та номеру теми за наказом, наприклад, БЕМ-525а.05.

До відомості документів кваліфікаційної роботи записують усі документи, що виконані у даній роботі та подаються до екзаменаційної комісії.

Форма відомості документів наведена у Додатку Б відповідно до мови виконання кваліфікаційної роботи. Відомість документів заповнюється шрифтом розміром 12 пт.

Завдання виконують за формою, наведеною в Додатках Б відповідно до мови виконання кваліфікаційної роботи.

У завданні указують тему кваліфікаційної роботи за наказом по НТУ «ХП»; термін подання здобувачем вищої освіти виконаної кваліфікаційної роботи; вихідні дані; перелік питань, які потрібно розробити в основній частині; перелік графічного та ілюстративного матеріалу; дату видачі завдання. У завданні також указують консультантів окремих розділів кваліфікаційної роботи та календарний план виконання її етапів.

У пункті 5 завдання записується кількість аркушів презентації, з якою здобувач доповідає перед членами екзаменаційної комісії. Роздруковані аркуші презентації форматом А4 надаються кожному члену екзаменаційної комісії перед захистом.

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувачу підписується здобувачем, керівником та завідувачем кафедрою.

### **2.3 Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи**

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи – це текстовий документ, що має науковий характер і по суті є документом, у якому надається звіт про її виконання.

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи бакалавра містить послідовно такі структурні елементи:

- титульний аркуш;
- реферат;
- зміст;
- перелік умовних позначень (за наявності);

- вступ;
- розділи основної частини кваліфікаційної роботи;
- висновки;
- список джерел інформації
- додатки (за наявності).

Структурні елементи розділів пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи виконують відповідно до вимог СТЗВО-ХПІ-3.01-2025 [4].

Титульний аркуш пояснювальної записки є першим аркушем пояснювальної записки. Його зараховують у загальну кількість сторінок, але номер сторінки не проставляють.

Форма титульного аркуша пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи наведена у Додатках Б відповідно до мови виконання кваліфікаційної роботи.

Реферат надається для ознайомлення з розділами пояснювальної записки кваліфікаційної роботи. У них відповідно до ДСТУ 3008 подають стислий виклад змісту пояснювальної записки, включаючи об'єкт, мету, методи і конкретні результати роботи.

Оформлення реферату повинно відповідати вимогам СТЗВО-ХПІ-3.01 [4].

Реферат пояснювальної записки кваліфікаційної роботи бакалавра виконують двома мовами (українською та англійською).

Сторінки реферату не нумерують та в загальну кількість сторінок пояснювальної записки не зараховують. Зразок оформлення реферату надано у додатку В.

## **2.4 Зміст**

До змісту в загальному вигляді записують наступне:

- вступ;
- заголовки 5 розділів основної частини;
- висновки;

- список джерел інформації;
- додатки (за наявності).

Заголовки елементів пояснювальної записки записують малими літерами з першої великої; заголовки розділів записують разом з їх порядковими номерами.

Номери сторінок повинні бути розташовані один під одним. Слово «сторінка» чи його скорочення не пишуть. Закінчення заголовків відокремлюють від номерів сторінок точкуванням. Приклад оформлення змісту див. «Зміст» цих медичних вказівок або в додатку Г.

Нумерація сторінок пояснювальної записки починається з цифри 2 на аркуші «Зміст».

## **2.5 Перелік умовних позначень**

Якщо у тексті кваліфікаційної роботи застосовуються умовні позначки, скорочення, символи, які не передбачені чинними стандартами, а також специфічна термінологія, то їх перелік має бути поданий у вигляді окремого списку.

Перелік повинен розташовуватись стовпцем, у якому ліворуч за абеткою наводять умовні позначки, скорочення тощо, а праворуч – їх детальне розшифрування.

Незалежно від наявності переліку за першої появи у тексті познач (скорочень) слід навести їх розшифрування.

## **2.6 Вступ**

Головним завданням вступної частини до кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми, особливостей постановки і вирішення питань щодо конкретних умов досліджень. Необхідно аргументувати доцільність розгляду відповідної проблеми в сучасних умовах розвитку національної економіки на мікро- та

макрорівнях, стан її розв'язання в економічній науці та у практиці управління підприємством. Вступ повинен містити такі елементи (у такому ж порядку):

Актуальність дослідження. Шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими розв'язаннями проблеми (наукової задачі) обґрунтовується актуальність і доцільність роботи для розвитку відповідної галузі науки чи виробництва, особливо на користь України. Загалом висвітлення актуальності має виконувати дві функції:

- 1) показати місце даної роботи (дослідження) у загальній проблемі;
- 2) визначити, що саме у загальній проблемі є нерозв'язаним та, відповідно, на спробу розв'язання чого спрямована кваліфікаційна робота бакалавра.

Висвітлення актуальності не повинно бути, з одного боку, багатослівним, а з іншого – формальним, таким, що лише повторює загальновідомі речі.

Далі слід надати опис глибини вивчення тематики кваліфікаційної роботи бакалавра у науковій літературі. Для цього варто оцінити ступінь вивченості досліджуваної проблеми та назвати вчених, які внесли значний вклад у її розробку.

Далі слід сформулювати мету кваліфікаційної роботи бакалавра і основні завдання, що з неї випливають, предмет і об'єкт дослідження.

Мета відповідно до теми визначає теоретичні та практичні напрями (результати) дослідження.

Завдання, які ставляться у вступі до кваліфікаційної роботи, повинні розкривати мету дослідження. Формулювання завдань можна подати, використовуючи слова типу: дослідити..., узагальнити..., систематизувати..., уточнити..., визначити..., розробити., спрогнозувати..., обґрунтувати пропозиції... тощо. Зазвичай на основі завдань дослідження будується структура кваліфікаційної роботи, тобто завдання роботи повинні відповідати змісту кваліфікаційної роботи бакалавра.

Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію, та обране для вивчення. Не слід називати об'єктом дослідження конкретне підприємство, організацію, установу, на прикладі якої виконується робота, адже це є базою дослідження.

Предмет дослідження міститься в межах об'єкта. Це певні закономірності функціонування та розвитку об'єкта, його якості, властивості, тощо. Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та його частина, яка є предметом дослідження, саме на нього спрямована увага здобувача, оскільки предмет дослідження визначає тему кваліфікаційної роботи бакалавра.

У вступі зазначаються також методи дослідження, що використовуються. Методи дослідження поділяють на загальнонаукові, що застосовуються у всіх або в більшості наук (спостереження, експеримент, абстрагування, аналіз і синтез, індукція і дедукція, класифікація, формалізація тощо), і спеціальні, що застосовуються в конкретній галузі науки. Зокрема, в області соціально-поведінкових наук використовується статистичний, кореляційний, регресійний аналіз, техніко-економічний аналіз, фінансово-економічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, SWOT-аналіз тощо.

Далі зазначаються інформаційні джерела дослідження: вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси, мережі Internet та фактичні дані щодо діяльності бази дослідження.

Також у вступі відображають практичне значення отриманих результатів котре полягає у розвитку теоретичних положень чи розробці практичних рекомендацій з тематики кваліфікаційної роботи бакалавра.

При наявності власних наукових розробок у вступі наводять перелік опублікованих тез та статей.

Текст вступу на пункти не поділяють. Вступ не може містити рисунки, таблиці тощо. Вступ не повинен займати більше трьох сторінок.

Зразок оформлення вступу наведено в додатку Д.

## 2.7 Основна частина

Основна частина роботи складається з п'яти послідовних розділів за спеціальністю, і обов'язково повинна містити таблиці та рисунки. Рекомендований обсяг розділу кваліфікаційної роботи бакалавра – 5-15 сторінок. Обсяг основної частини пояснювальної записки не повинен бути меншим за 35 сторінок та більшим за 80 сторінок. Розглянемо більш детально кожен розділ кваліфікаційної роботи.

1 Перший розділ кваліфікаційної роботи бакалавра містить теоретичне обґрунтування досліджуваних явищ і процесів. У цій частині роботи викладається теоретична база, необхідна для вирішення визначеної проблеми, здійснюється огляд літературних джерел, нових розробок, а також опублікованих статистичних даних із посиланням на відповідні джерела. На основі аналізу наукової літератури розкриваються підходи різних учених до розв'язання проблеми, обґрунтовується власна позиція автора щодо шляхів її вирішення.

Перший розділ має послідовно вирішувати такі завдання:

- розкриття сутності досліджуваного явища та його особливостей серед інших подібних явищ (за потреби – аналіз історії розвитку явища та його нормативно-правової бази);
- аналіз наукових і практичних підходів (як історичних, так і сучасних) до дослідження обраного об'єкта;
- аналіз існуючої термінології у сфері дослідження та формування понятійно-категоріального апарату, на який автор спиратиметься у подальшій роботі;
- визначення методів та інструментів дослідження, обґрунтування вибору інструментарію, що буде використаний у роботі.

В аналітичному огляді літературних джерел здобувач відзначає основні етапи розвитку наукової думки за проблемою дослідження. Слід зазначити, що недостатньо просто надати перелік існуючих ідей та поглядів (наприклад, «На думку І.І. Івченка [X], .....»; «П. П. Петренко [X] вважає, що.....»; «Як

зазначає С.С. Сидорчук [X],...»). Здобувач повинен систематизувати і критично оцінити існуючі підходи, теорії, моделі, точки зору тощо, які стосуються проблематики дослідження; освітити полеміку і викласти свою власну позицію по дискусійних питаннях, що відносяться до теми. Залежно від теми кваліфікаційної роботи можуть бути наведені порівняльні оцінки різних методів дослідження, методик розрахунків певних показників тощо.

В огляді літератури обов'язково мають бути відображені найновіші ідеї, точки зору, підходи, методи тощо. При необхідності можна давати посилання і на класичні роботи, що були опубліковані багато років тому, але це має бути зроблено в контексті хронологічного огляду розвитку наукової думки. Підручники та навчальні посібники не можуть розглядатися як повноцінні джерела інформації для наукового дослідження, оскільки містять інформацію загально відому і, як правило, не відбивають найновіших досягнень в тій чи іншій галузі знань.

Цитуючи будь-яку ідею, підхід, оригінальний метод тощо, необхідно обов'язково робити посилання на джерело інформації. Якщо є необхідність послатися на певну наукову ідею, то треба посилатися на першоджерело, а не на роботи, в яких ця ідея цитується. Наприклад, якщо в роботі згадується модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, то необхідно посилатися на: Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 1979. V.57. # 2 (March-April). P. 137-145, а не на пізнішу статтю, в якій згадується дана ідея, наприклад, Сидоренко В.В. Стратегічний аналіз підприємств машинобудівної галузі. Вісник Луцького національного технічного університету. 2008. № 57. С. 34-43.

2 Другий розділ кваліфікаційної роботи бакалавра має містити характеристику підприємства або іншого суб'єкта, на прикладі якого розглядається досліджувана проблема, а також аналіз галузі, її сучасного стану та тенденцій розвитку. Необхідно надати загальну характеристику підприємства, визначити форму власності, особливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для аналізу зовнішнього середовища доцільно навести динаміку і структуру виробництва в галузі, особливості конкуренції, розподіл ринку між підприємствами, основні чинники конкурентоспроможності, рушійні сили розвитку галузі, а також аспекти державного регулювання. Для характеристики внутрішнього середовища підприємства подається його організаційна структура, види діяльності, а також основні результати господарської діяльності.

У розділі має бути представлена об'єктивна статистична інформація за декілька останніх років (мінімум за 3 роки) із належними посиланнями на джерела. Використані дані повинні бути актуальними, достовірними та відповідати офіційній звітності підприємства або відкритим перевіреним джерелам.

3 Третій розділ кваліфікаційної роботи бакалавра присвячений аналізу предметної області діяльності підприємства. У цьому розділі здобувач має продемонструвати навички аналізу конкретної ситуації відповідно до обраної теми, виявлення організаційних проблем із застосуванням спеціальних методів менеджменту, а також уміння здійснювати пошук, збирання та аналіз інформації і розрахунок показників для обґрунтування управлінських рішень. Так, наприклад, якщо темою роботи є «Управління персоналом підприємства», у розділі мають бути розглянуті структура персоналу, кадрова політика, динаміка кадрового складу тощо. Якщо темою є «Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства», подаються характеристики продукції та результати оцінки її конкурентоспроможності різними методами.

Матеріал розділу має поєднувати набуті теоретичні знання з умінням застосовувати відповідні методи та інструментарій на практиці. При цьому використані дані повинні бути актуальними, достовірними та відповідати офіційній звітності підприємства або іншим перевіреним джерелам.

Результатом третього розділу має бути виявлення проблем предметної області, на вирішення яких буде спрямована проєктна частина роботи.

4 У четвертому розділі має бути представлено комплекс рекомендацій щодо удосконалення процесів, результатів або окремих напрямів діяльності об'єкта дослідження. Завданням четвертого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування конкретних рекомендацій, пропозицій і моделей управління розвитком та діяльністю організації на основі теоретичних положень, методичних підходів та інструментарію, викладених у першому розділі, а також результатів аналізу, отриманих у другому та третьому розділах.

Запропоновані рішення повинні відповідати обраній темі та виявленим проблемам, бути економічно або соціально доцільними, обґрунтованими та придатними до практичного впровадження.

5 П'ятий розділ кваліфікаційної роботи бакалавра містить деталізацію рекомендацій і заходів, запропонованих у четвертому розділі, у вигляді плану їх впровадження, визначення механізмів реалізації та прогнозування очікуваного ефекту.

Пропозиції щодо вдосконалення об'єкта дослідження або окремого напрямку діяльності мають бути обґрунтовані результатами розрахунків або опитувань. Залежно від теми необхідно здійснити оцінку витрат і очікуваних результатів, пов'язаних із впровадженням запропонованих заходів, зокрема оцінку економічної ефективності, результативності, безпеки, якості, рівня лояльності та задоволеності споживачів.

Оскільки відповідні оцінки мають прогнозний характер, вони повинні бути максимально обґрунтованими та достовірними з урахуванням інфляційних процесів, зміни вартості ресурсів (сировини, матеріалів, енергоносіїв тощо). При цьому доцільно спиратися на динаміку показників за попередні періоди, експертні оцінки щодо майбутніх змін, використовувати перевірені статистичні дані, а також застосовувати методи економіко-математичного моделювання, кореляційного та регресійного аналізу.

## **2.8 Висновки**

Висновки є завершальним етапом кваліфікаційної роботи бакалавра. У них стисло викладаються найбільш важливі теоретичні та практичні положення, що відображають оцінку досягнутих результатів з точки зору відповідності меті роботи та поставленим у вступі завданням, а також подаються пропозиції щодо вдосконалення досліджуваного напрямку діяльності організації. Послідовність викладення висновків має відповідати завданням, сформульованим у вступі.

Обсяг розділу «Висновки» не повинен перевищувати двох сторінок.

## **2.9 Список джерел інформації**

Список джерел інформації – це список цитованих, згадуваних та використовуваних джерел інформації.

Джерелами інформації є книги, наукові статті, монографії, дисертації, нормативно-правові акти, реферати та рецензії, опубліковані у вигляді окремих документів, а також електронні ресурси (Інтернет-джерела).

До списку джерел інформації включають джерела інформації, на які надані посилання у тексті. У списку джерел інформації бібліографічні описи джерел інформації розташовують у тому порядку, в якому джерела вперше згадуються у тексті. Порядкові номери описів у списку джерел інформації є номерами посилань на них.

За наявності власних наукових розробок їх додають до списку джерел інформації, якщо на них є посилання у тексті.

У списку джерел інформації їх кількість для кваліфікаційної роботи бакалавра має становити не менше 20 і не більше 50 найменувань.

Джерела оформлюються згідно вимог стандарту СТЗВО-ХПІ-3.01.2025 [4] та Методичних вказівок щодо оформлення списку джерел інформації та цитування в текстових документах [8].

Приклад виконання списку джерел інформації кваліфікаційної роботи бакалавра наведено в додатку Е.

## **2.10 Додатки**

Додатки не є обов'язковим розділом кваліфікаційної роботи бакалавра. Проте у разі їх наявності вони мають містити матеріали, що відображають інформаційну базу аналізу діяльності підприємства в повному обсязі.

Додатки можуть містити:

- додаткові ілюстрації, таблиці, діаграми;
- матеріали, які через великий обсяг або форму подання недоцільно включати до основної частини (фінансова звітність, аналітичні розрахунки, результати опитувань, анкети, внутрішні документи підприємства, методики, алгоритми, положення, інструкції тощо);
- додаткові аналітичні матеріали, що підтверджують результати дослідження;
- перелік джерел, на які не було безпосередніх посилань у тексті, але які можуть бути корисними для поглибленого вивчення теми.

На усі додатки повинні бути посилання у відповідних розділах кваліфікаційної роботи.

Додатки з їх позначенням та назвою повинні бути внесені до змісту.

Додатки оформлюють відповідно до вимог СТЗВО-ХПІ-3.01 [4].

## **2.11 Взаємозв'язок завдань, структури роботи та висновків**

Коректне формулювання комплексу послідовних завдань визначає етапи досягнення поставленої мети дослідження.

Кожне сформульоване завдання має бути реалізоване в окремому підрозділі кваліфікаційної роботи бакалавра. Таким чином, кількість і послідовність завдань безпосередньо визначають структуру роботи та логіку викладення матеріалу.

## **3 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОБІТ**

### **3.1 Загальні вимоги до оформлення роботи**

Кваліфікаційна робота бакалавра виконується з використанням комп'ютерної техніки на аркушах білого паперу формату А4 (210 × 297 мм). Друк здійснюється з одного боку аркуша. Поля сторінки встановлюються таких розмірів: ліве, верхнє та нижнє – не менше 20 мм, праве – не менше 10 мм.

Текст роботи друкується через півтора міжрядкових інтервали шрифтом Times New Roman, кегль 14 пт. Для окремих елементів (таблиць, приміток тощо) допускається використання шрифту 12 пт. Абзацний відступ становить 1,25 см, вирівнювання тексту – по ширині. «Висячі рядки» та автоматичний перенос слів у тексті не допускаються.

Шрифт друку має бути чітким, щільність тексту – однаковою по всій роботі. Використання напівжирного, курсивного та підкресленого шрифту в основному тексті не допускається (за винятком окремих елементів оформлення).

Сторінки нумеруються арабськими цифрами у правому верхньому куті без крапки. Нумерація є наскрізною для всієї роботи. Титульний аркуш включається до загальної нумерації, але номер на ньому не проставляється.

Помилки, описки та графічні неточності допускається виправляти коректором або зафарбовуванням білою фарбою. Кількість виправлень не повинна перевищувати двох на одній сторінці, при цьому щільність виправленого тексту має відповідати основному.

Зразок оформлення текстової частини наведено в додатку Ж.

### **3.2 Заголовки**

Структурні елементи кваліфікаційної роботи бакалавра («РЕФЕРАТ», «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК ПОЗНАК ТА СКОРОЧЕНЬ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ», «ДОДАТКИ»)

починаються з нової сторінки. Їх назви розташовують по центру симетрично до тексту, виконують великими літерами напівжирним шрифтом, не нумерують, крапку в кінці не ставлять і не підкреслюють.

Між заголовком розділу та наступним текстом необхідно залишити один вільний рядок (21 пт.).

Назви розділів основної частини також друкують великими літерами по центру. Розділи нумеруються арабськими цифрами без крапки після номера. Підрозділи у кваліфікаційній роботі бакалавра не передбачені.

Кожний структурний елемент починається з нової сторінки. Не допускається завершення розділу таблицею, рисунком або формулою.

### **3.3 Формули**

Формули розташовують по тексту або окремими рядками. По тексту розміщують нескладні формули, окремими рядками – основні формули, що застосовуються у роботі під час розрахунків та досліджень. В одному рядку дозволено розташовувати тільки одну формулу. Формули розташовують симетрично тексту. Найвище та найнижче розташування формули має бути на відстані не менше ніж один рядок від попереднього та наступного тексту. Інтервали між формулами, які слідує одна за одною, мають бути такими, як у тексті.

Пояснення познач величин і числових коефіцієнтів, якщо вони не пояснені раніше у тексті, мають бути наведені безпосередньо під формулою з нового рядка зі слова «де» без двокрапки у тій послідовності, в якій їх наведено у формулі; після формули ставиться кома. Інтервал між формулою та поясненням має бути таким, як у тексті.

Формули повинні бути пронумеровані. Нумерувати слід тільки основні розрахункові формули та формули, на які необхідно зробити посилання в тексті. Нумерація формул повинна бути у межах розділу.

Номер формули друкують у круглих дужках праворуч від неї у кінці рядка.

Приклад наведено нижче.

Розрахунок проводиться за наступною формулою 5.1:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(X_i - X_{\text{сер}})^2}{n}}; \quad (5.1)$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення (у відсотках);

$X_i$  – прогнозований приріст чистого доходу, зазначений  $i$ -м експертом (у відсотках);

$X_{\text{сер}}$  – середня величина приросту чистого доходу (у відсотках);

$n$  – кількість експертів.

Для виконання розрахунків наведемо вихідні дані та необхідні показники у таблиці 5.5.

### 3.4 Переліки

Переліки у тексті позначають одним зі способів:

- арабськими цифрами з дужкою;
- малими літерами української абетки з дужкою (крім літер є, з, і, ї, й, о, ч, ь);
- знаком тире.

Після слова, що передує перелікам, ставлять двокрапку. Текст переліків разом із позначенням починають з абзацу та виконують малими літерами, у кінці переліків ставлять крапку з комою (крім останнього, після якого ставлять крапку).

Допускається подальша деталізація переліків (другий рівень). У цьому випадку їх записують з абзацу відносно переліків першого рівня.

Приклад наведено нижче.

Конкурентоспроможність товару визначається чотирма необхідними елементами [15]:

- властивостями даного товару;

- властивостями конкуруючих товарів;
- особливостями споживачів;
- часом реалізації.

Якщо переліки складаються з декількох закінчених фраз, їх позначають арабськими цифрами без дужки та крапки, починають з великої літери і відокремлюють один від одного крапкою.

Приклад наведено нижче.

Для глибшого аналізу комплексу маркетингу підприємства ТОВ «Віджи Продакшн» доцільно використати модель 5P, що охоплює п'ять ключових складових, які наведено нижче.

#### 1 Продукт (Product)

Основою маркетингової стратегії ТОВ «Віджи Продакшн» є чітко вибудований продуктовий портфель, представлений на ринку під національно впізнаваним брендом – торговою маркою «Верес». Це не лише символ якості та традицій, а й маркетинговий інструмент, що поєднує продуктову диференціацію з емоційною привабливістю.

#### 2 Ціна (Price)

У період 2021-2025 років цінова політика ТОВ «Віджи Продакшн» формувалася відповідно до стратегії преміального ціноутворення. На тлі більшості конкурентів компанія демонструвала вищі роздрібні ціни на свою продукцію, що свідчить про свідоме позиціонування в середньому та верхньому сегменті ринку.

### 3.5 Таблиця

Для зручності викладу та читання тексту цифрові та інші показники рекомендується оформлювати у вигляді таблиці. На всі таблиці мають бути посилання у тексті.

Таблиці мають бути пронумеровані. Їх нумерують у межах розділу. Номер записують після слова «Таблиця»; запис виконують над таблицею з лівого боку з абзацного відступу тексту.

Таблиця повинна мати назву, яка повинна відображати зміст таблиці та бути стислою. Її записують після номера через риску малими літерами з першої великої.

Таблицю, залежно від її розміру, можна розміщувати: після тексту, у якому вона згадується; на окремій наступній сторінці; у додатку до тексту документа. Допускається розташовувати таблицю вздовж довгого боку аркуша.

Якщо рядки або колонки таблиці виходять за межі формату сторінки, її поділяють на частини, розміщуючи одну частину під іншою, або переносять на наступну сторінку. У кожній частині повторюють її шапку. При цьому слово «Таблиця», її номер і назву розміщують тільки над першою частиною таблиці, а над іншими частинами з лівого боку друкують з абзацу: «Продовження таблиці Х.Х», а над останньою частиною – «Кінець таблиці Х.Х».

Колонка «Номер за порядком» («№ з/п») у таблиці не дозволяється. За потреби нумерації показників, параметрів чи інших даних порядкові номери слід зазначати у першій колонці (боковику) таблиці безпосередньо перед їх назвою.

Приклад наведено нижче.

Основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Віджи Продакшн» за 2023-2025 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Віджи Продакшн» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	763202	843003	826087

## Кінець таблиці 2.3

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	693323	691996	763355
Валовий прибуток, тис. грн	69879	151007	62732
Чистий прибуток, тис. грн.	-50319	-3326	-141551

Не допускається завершення розділу таблицею. Обов'язково після таблиці має бути текстове узагальнення результатів.

### 3.6 Рисунки

Для пояснення тексту, що викладається, дозволено його ілюструвати діаграмами, схемами, креслениками, фотознімками тощо. Ілюстрації, розміщені у тексті, повинні мати підпис «Рисунок». На усі рисунки повинні бути посилання у тексті.

Рисунок, як правило, слід розміщувати після першої згадки про нього в тексті. Рисунок розташовують симетрично тексту. Згори та знизу рисунка рекомендується залишати один вільний рядок. Якщо рисунків у розділі декілька, дозволяється розташовувати їх за порядком номерів у кінці розділу або оформлювати у вигляді додатків.

Рисунки повинні мати порядкові номери і назву.

Нумерація рисунків повинна бути у межах розділу.

Назва рисунку має відображати зміст рисунка та бути стислою. Її розміщують симетрично рисунку після номера через риску і виконують малими літерами з першої великої. Слово «Рисунок» слід писати повністю.

Якщо після посилання на рисунок розглядається матеріал, що ілюструється, то в тексті слово «рисунок» пишуть без номера, наприклад: «Як видно з рисунка ...».

Приклад наведено нижче.

Основні показники фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Віджи Продакшн» за 2023-2025 рр. наведено на рисунку 2.2.

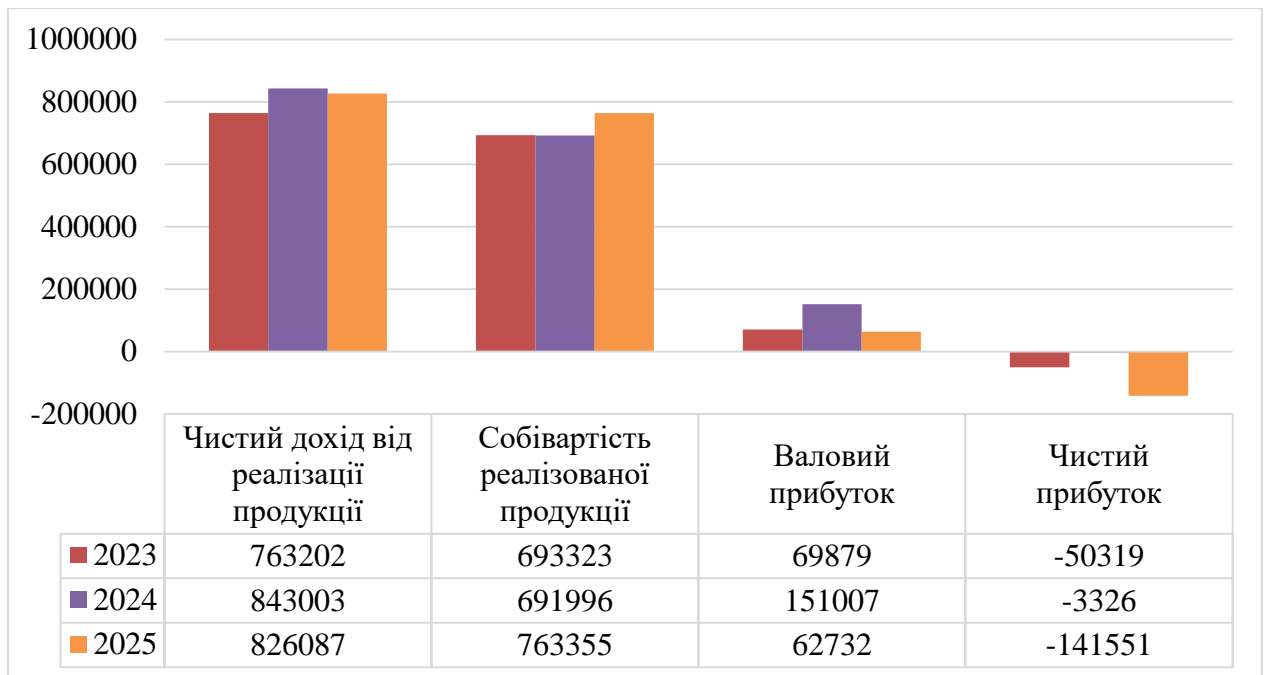


Рисунок 2.2 – Основні показники фінансових результатів діяльності  
ТОВ «Віджи Продакшн» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Не допускається завершення розділу рисунком. Обов'язково після рисунку має бути текстове узагальнення результатів.

### 3.6 Посилання

Кожен використаний в роботі фактичний матеріал (фрагмент тексту документу, числові дані, цитата, відомості про маловідомий факт тощо) повинен супроводжуватись посиланням на джерело, з якого цей матеріал було взято.

Посилання на джерела інформації даного документа позначають у тексті порядковими номерами у квадратних дужках таким чином: «... у роботах [3], [4] ...»; «...[8], [9], [15] – [19]...», «... [7, таблиця 34, с.98]...»; «... [5, с.18] ...».

Порядковий номер джерел надають у тому порядку, за яким джерела вперше згадують у тексті. У разі повторних посилань на те саме джерело, його номер повторюють.

Приклад наведено нижче.

Інноваційна діяльність – це «...діяльність в межах інноваційного процесу, яка перетворює наукові та економічні знання за допомогою використання комплексу методів та процедур у інновації...» [15, с. 12].

У разі посилання на розділ слід писати: «.. у розділі 3 ..».

Посилання на таблиці, ілюстрації, формули та додатки даного документа подають таким чином:

- «... наведені у таблиці 2.4» або «...наведені у табл. 2.4»;
- «... подані у таблиці 5.1» або «... подані у табл. 5.1»;
- «... згідно з рисунком 3.2 ...» або «... з рис. 3.2 ...»;
- «... показано на рисунку 3.4» або «... показано на рис. 3.4»;
- «... у формулах (2.1) – (2.4)» або «...як видно з формул (2.1) – (2.4)...»;
- «... подані у додатку А»; «... наведені у додатку А».

При повторних посиланнях пишуть:

- «... дивись таблицю 5.1» або «... див. табл. 5.1»;
- «... дивись рисунок 2.4» або «... див. рис. 2.4»;
- «... дивись формулу (2.1)» або «... див. формулу (2.1)».

### **3.7 Список джерел інформації**

Список використаних джерел слід розміщувати у відповідній послідовності згідно посилання на них у тексті (кваліфікаційній роботі). Якщо у роботі використовується інформація з інтернету, то потрібно вказувати не тільки назву сайту, а і назву статті або документу, на які посилається автор. Нормативні та законодавчі акти, Інтернет-джерела не виокремлюються та розміщуються у загальному порядку відповідно до посилання. Всі літературні джерела слід подавати мовою оригіналу.

У списку джерел бібліографічні описи джерел інформації розташовують у тому порядку, в якому джерела вперше згадуються у тексті.

Загальна схема опису джерел виглядає таким чином:

- автор;
- назва;
- відомості про джерело.

Автор – це особа, яка є автором даного інформаційного матеріалу.

Якщо авторів декілька, зазначається лише перший. Формат опису: «прізвище ініціали» (наприклад, Попов О.О.). Якщо автор відсутній, ця складова пропускається. Назва зазначається ідентично до оригіналу.

Для окремих самостійних джерел після його назви зазначається його тип: підручник, монографія, навчальний посібник тощо (в цьому випадку між назвою та типом ставиться двокрапка).

Наприклад:

1 Краснокутська Н. С., Коптєва Г.М. Оцінка бізнесу. Харків : НТУ «ХП», 2021. 229 с.

Нумерація джерел у списку має бути наскрізна. Після номера джерела крапка та дужка не ставляться.

Для оформлення списку джерел інформації рекомендовано використовувати Методичні вказівки щодо оформлення списку джерел інформації та цитування в текстових документах [8].

### **3.8 Додатки**

Рисунки, таблиці, проміжні математичні докази та розрахунки, текст допоміжного характеру, а також документи, які видані як самостійні, можуть бути оформлені як додатки.

Додатки є продовженням документа та мають наскрізну нумерацію сторінок, спільну з документом

Кожний додаток розміщують з нової сторінки. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь.

Літерні позначки надають за абеткою без повторення. Наприклад: ДОДАТОК А, ДОДАТОК Б.

Ілюстрації, таблиці та формули, які розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: «Рисунок Д.2 – Організаційна структура підприємства» другий рисунок додатка Д. На таблиці, рисунки, формули, розміщені в додатках, поширюються загальні вимоги щодо оформлення.

Додаток повинен мати заголовок, який розташовують під словом «ДОДАТОК Х» симетрично тексту і виконують малими літерами з першої великої напівжирним шрифтом. Між словом «ДОДАТОК Х» і заголовком інтервал має бути таким, як у тексті.

Сторінки копій нумерують, продовжуючи наскрізну нумерацію сторінок документу.

У тексті документа на всі додатки повинні бути посилання. Додатки розміщують у порядку посилання на них.

Усі додатки мають бути перелічені у «Змісті» із зазначенням їх назв.

### **3.9 Нумерація**

Нумерацію сторінок, розділів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знаку №.

Нумерація сторінок пояснювальної записки починається з цифри 2 на аркуші «ЗМІСТ». Номери сторінок виконують шрифтом Times New Roman, кегль 14 пт, без додаткових інтервалів перед і після, з міжрядковим інтервалом 1,0.

Номери сторінок проставляють у правому верхньому куті без крапки до останньої сторінки додатків включно.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1 Кодекс етики академічних взаємовідносин та доброчесності Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». URL: [https://library.kpi.kharkov.ua/files/documents/code\\_ethics.pdf](https://library.kpi.kharkov.ua/files/documents/code_ethics.pdf) (дата звернення: 20.01.2026).

2 Положення про систему запобігання та виявлення академічного плагіату у випускних кваліфікаційних роботах здобувачів вищої освіти. URL: <https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/wp-content/uploads/sites/43/2023/12/Polozheniya-pro-systemu-zapobigannya-ta-vyyavlennya-akademichnogo-plagiatu.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).

3 СТЗВО-ХПІ-2.01-2025 Випускні кваліфікаційні роботи. Загальні вимоги до виконання. Харків: НТУ «ХПІ». 2025. 43 с. URL: <https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/metodotdel/wp-content/uploads/sites/28/2025/06/STZVO-HPI-2.01-2025-2.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).

4 СТЗВО-ХПІ-3.01-2025 Текстові документи у сфері навчального процесу Загальні вимоги до виконання. Харків: НТУ «ХПІ». 2025. 43 с. URL: <https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/metodotdel/wp-content/uploads/sites/28/2025/06/STZVO-HPI-3.01-2025-2.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).

5 Інструкції з технології архівування в електронному репозитарії кваліфікаційних випускних робіт здобувачів вищої освіти у НТУ «ХПІ». URL: <https://web.kpi.kharkov.ua/food/wp-content/uploads/sites/14/2020/05/Instruktsiya-z-arhivuvannyu-diplomnih-robit-dlya-studentiv.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).

6 Положення про екзаменаційну комісію у Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут». Харків. НТУ «ХПІ». 2021. URL: <https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/wp-content/uploads/sites/43/2024/01/Polozhennya-pro-ekzamenatsijnu-komisiyu.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).

7 Стандарт вищої освіти України «073 Менеджмент» перший (бакалаврський) рівень освіти. URL: <https://mon.gov.ua/static->

[objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf](https://objects.mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf) (дата звернення: 20.01.2026).

8      Методичні вказівки щодо оформлення списку джерел інформації та цитування в текстових документах. URL: [http://web.kpi.kharkov.ua/mto/wp-content/uploads/sites/200/2021/12/references\\_style\\_guide\\_UKR.pdf](http://web.kpi.kharkov.ua/mto/wp-content/uploads/sites/200/2021/12/references_style_guide_UKR.pdf) (дата звернення: 20.01.2026).

8      Прохоренко О.В., Данько Т.В. та інші. Методичні вказівки з підготовки та захисту дипломної роботи ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент» освітніх програм «Менеджмент організацій та адміністрування», «Бізнес-адміністрування», «Міжнародний бізнес». Харків: НТУ «ХП». 2023. 40 с.

9      Прохоренко О.В., Данько Т.В. та інші. Методичні вказівки з підготовки та захисту дипломної роботи ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю «Менеджмент» Х. : НТУ«ХП». 2022. 70 с.

**ДОДАТОК А**  
**ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ТА ПРИКЛАДИ ТЕМ ВИПУСКНИХ**  
**КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ БАКАЛАВРІВ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ**  
**D3 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування»:**

- 1 Стратегічне планування розвитку підприємства.
- 2 Система управління інноваційним розвитком підприємства.
- 3 Управління цифровими комунікаціями організації.
- 4 Управління інноваційною діяльністю підприємства.
- 5 Управління організаційною структурою підприємства.
- 6 Управління результативністю підприємства.
- 7 Управління корпоративною соціальною відповідальністю організації.
- 8 Управління організаційною культурою підприємства.
- 9 Управління взаємодією зі стейкхолдерами організації.
- 10 Планування логістичної діяльності підприємства та оцінка її ефективності.
- 11 Контроль логістичних операцій підприємства в системі менеджменту.
- 12 Управління операційною системою підприємства.
- 13 Організація системи управління якістю на підприємстві.
- 14 Управління мотивацією персоналу на підприємстві.
- 15 Планування заходів зі зниження ризиків у діяльності підприємства.
- 16 Формування системи управління ризиками підприємства.
- 17 Управління ризиками операційної (або логістичної, фінансової, тощо) діяльності підприємства.
- 18 Управління підприємством на основі впровадження інформаційних систем.
- 19 Управління інформаційним забезпеченням економічної діяльності підприємства.

20 Формування стратегії управління інформаційними технологіями в економічній діяльності підприємства.

21 Стратегічне управління цифровою трансформацією економічної діяльності підприємства.

22 Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві.

23 Організація командної роботи на підприємстві.

24 Антикризове управління підприємством.

25 Управління змінами в організації.

26 Лідерство в системі менеджменту організацій.

27 Управління проєктами в системі менеджменту організацій.

28 Управління бар'єрами та можливостями інтернаціоналізації підприємства.

29 Управління сталим розвитком організації.

30 Управління саморозвитком персоналу підприємства.

31 Удосконалення системи стрес-менеджменту на підприємстві.

**Освітня програма «Бізнес-адміністрування. Англійською мовою навчання»:**

1 Управління кар'єрним розвитком персоналу на підприємстві.

2 Управління персоналом організації в умовах... (*наприклад, цифрової трансформації, глобалізації тощо*).

3 Управління організаційною поведінкою на підприємстві.

4 Удосконалення системи тайм-менеджменту управлінського персоналу підприємства.

5 Проєктування робіт в системі управління організацією.

6 Розробка системи мотивації персоналу на підприємстві.

7 Управління різноманіттям та інклюзивністю на підприємстві.

8 Формування (удосконалення) організаційної культури підприємства.

9 Удосконалення організаційної структури підприємства.

- 10 Удосконалення системи внутрішніх комунікацій підприємства.
- 11 Формування системи управління міжкультурною бізнес-комунікацією в діяльності з інтернаціоналізації підприємства.
- 12 Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах ..... (*наприклад, цифровізації, глобалізації тощо*).
- 13 Формування (удосконалення) бізнес-моделі підприємства (*організації, старту тощо*).
- 14 Удосконалення операційної діяльності підприємства (організації).
- 15 Управління операційними ризиками на підприємстві.
- 16 Формування (удосконалення) системи управління якістю підприємства (організації).
- 17 Управління якістю в операційній діяльності підприємства.
- 18 Управління бізнес-процесами e-commerce на підприємстві.
- 19 Управління ефективністю e-commerce проєктів.
- 20 Управління ефективністю SMM-стратегії підприємства.
- 21 Управління бізнес-процесами підприємства з використанням цифрових технологій.
- 22 Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах.... (*наприклад, цифрової економіки, глобалізації тощо*).
- 23 Управління диверсифікацією підприємства
- 24 Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах .... (*наприклад, невизначеності, стрімкого зростання, стагнації тощо*).
- 25 Управління портфелем товарів підприємства.
- 26 Формування (удосконалення) системи управління результативністю підприємства.
- 27 Управління результативністю логістичної (або маркетингової, збутової, виробничої, тощо) діяльності підприємства.
- 28 Управління результативністю персоналу підприємства.
- 29 Управління стратегією інтернаціоналізації діяльності підприємства.

30 Управління бар'єрами та можливостями інтернаціоналізації підприємства.

**Освітня програма «Міжнародний бізнес»:**

1 Управління розвитком міжнародного підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

2 Управління бізнес-процесами міжнародного підприємства з використанням цифрових технологій.

3 Розробка стратегії управління інформаційними технологіями в міжнародному підприємстві.

4 Управління інформаційним забезпеченням міжнародного підприємства.

5 Управління технологічним оновленням міжнародного підприємства.

6 Удосконалення системи операційного менеджменту на міжнародному підприємстві.

7 Управління ефективністю операційних процесів міжнародного підприємства.

8 Управління стратегіями інтернаціоналізації діяльності міжнародного підприємства.

9 Розробка стратегії розвитку підприємства на зовнішньому ринку.

10 Управління ризиками діяльності міжнародного підприємства.

11 Планування заходів мінімізації ризиків у діяльності підприємства міжнародного бізнесу.

12 Розробка маркетингової стратегії міжнародного підприємства в соціальних мережах.

13 Управління результативністю маркетингової стратегії міжнародного підприємства в соціальних мережах.

14 Стратегія міжнародного маркетингу міжнародного підприємства.

15 Стратегія міжнародного брендингу міжнародного підприємства.

- 16 Стратегія міжнародного просування продукції міжнародного підприємства.
- 17 Міжнародна стратегія контент-маркетингу міжнародного підприємства.
- 18 Управління міжнародною системою дистрибуції міжнародного підприємства.
- 19 Управління міжнародними ланцюгами постачання міжнародного підприємства.
- 20 Управління логістичними процесами підприємства на зовнішньому ринку.
- 21 Управління експортною діяльністю міжнародного підприємства.
- 22 Управління імпортною діяльністю міжнародного підприємства.
- 23 Управління інвестиційною діяльністю міжнародного підприємства.
- 24 Управління інвестиційною стратегією міжнародного підприємства у процесі виходу на міжнародні ринки.
- 25 Управління міжнародними інвестиційними проектами підприємства.
- 26 Управління ефективністю міжнародних інвестиційних проєктів підприємства.
- 27 Управління крос-культурними комунікаціями в міжнародних командах підприємства.
- 28 Управління командною роботою в міжнародних проєктах підприємства.
- 29 Управління розвитком персоналу на міжнародному підприємстві.
- 30 Удосконалення системи управління персоналом на міжнародному підприємстві.
- 31 Удосконалення системи тайм-менеджменту управлінського персоналу міжнародного підприємства.
- 32 Управління розвитком лідерського потенціалу в міжнародних компаніях.

33 Розвиток лідерських компетентностей у віртуальних міжнародних командах підприємства.

34 Управління інтеграцією національних культур в організаційну культуру підприємства.

35 Управління змінами організаційної культури в процесі інтернаціоналізації підприємства.

36 Управління побудовою єдиної корпоративної культури в глобальних підрозділах підприємства.

37 Управління організаційною культурою в багатонаціональних компаніях.

38 Управління адаптацією організаційної культури до вимог сталого розвитку та ESG в міжнародному підприємстві.

39 Управління результативністю логістичної (маркетингової, збутової, виробничої тощо) діяльності підприємства на міжнародному ринку.

40 Розробка системи управління результативністю міжнародного бізнесу підприємства.

### **Освітня програма «Проектний менеджмент»:**

- 1 Управління проектною діяльністю підприємства.
- 2 Управління проектами розвитку підприємства.
- 3 Управління проектами цифрової трансформації підприємства.
- 4 Управління інноваційними проектами підприємства.
- 5 Управління інвестиційними проектами підприємства.
- 6 Управління ризиками в проектній діяльності підприємства.
- 7 Управління ефективністю проектною діяльності підприємства.
- 8 Управління фінансовим забезпеченням проектів підприємства.
- 9 Управління витратами в проектній діяльності підприємства.
- 10 Управління проектними командами підприємства.
- 11 Управління мотивацією персоналу в проектній діяльності підприємства.

- 12 Управління змінами в проєктній діяльності підприємства.
- 13 Управління результативністю проєктів підприємства.
- 14 Управління інформаційним забезпеченням проєктної діяльності підприємства.
- 15 Управління комунікаціями в проєктній діяльності підприємства.
- 16 Управління розвитком підприємства на основі проєктного підходу.
- 17 Управління міжнародними проєктами підприємства.
- 18 Управління соціальними проєктами підприємства.
- 19 Управління ефективністю соціальних проєктів підприємства.
- 20 Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства на основі проєктного підходу.
- 21 Управління розробкою програмних продуктів підприємства.
- 22 Управління ресурсним забезпеченням проєктів підприємства.
- 23 Управління стейкхолдерами в проєктній діяльності підприємства.
- 24 Управління розвитком компетентностей учасників проєктних команд.
- 25 Управління грантовими проєктами підприємства.
- 26 Управління якістю в проєктній діяльності підприємства.
- 27 Управління залученням грантового фінансування проєктів.
- 28 Управління міжнародними грантовими проєктами підприємства.
- 29 Управління конфліктами в проєктній діяльності.
- 30 Управління розробкою ІТ-продуктів на основі проєктного підходу.
- 31 Гнучке управління проєктами з розробки програмного забезпечення.

**ДОДАТОК Б**  
**ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ ТИТУЛЬНОГО АРКУШУ**  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу

Кафедра менеджменту

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

До захисту допускаю

Завідувачка кафедри

Наталія ШМАТЬКО

06.06.2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема роботи «Управління організаційною структурою підприємства»

Шифр роботи БЕМ-522а.25

Виконавиця Міщенко Алла Іванівна

Керівник професор Петренко Олександр Ігорович

Харків 2026



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри**

Наталія ШМАТЬКО

01.03.2026 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ**

Міщенко Аллі Іванівна

1 Тема роботи      Управління організаційною структурою підприємства

Керівник роботи    Петренко Олександр Ігорович, к.е.н, професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 квітня 2026 року №581 СТ

2 Термін подання студентом роботи    10.06.2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: Наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, нормативно-правові акти України, довідкові та інформаційні видання, Інтернет-ресурси, присвячені проблемам управління організаційною структурою підприємства, статут, фінансова, бухгалтерська та інша звітність підприємства.

4 Перелік питань, які потрібно розробити в кваліфікаційній роботі. Дослідити теоретичні аспекти правління організаційної структури. Надати загальну характеристику підприємства. Провести аналіз організаційної структури підприємства. Розробити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури підприємства. Провести оцінку економічної ефективності рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури підприємства.

5 Перелік графічного матеріалу: презентація – 9 аркушів формату А4 .

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1-5	Петренко О.І., професор		

7 Дата видачі завдання 03.03.2026 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Постановка проблеми на завдань проєкту	03.03.2026	
2	Добір і опрацювання джерел інформації	12.04.2026	
3	Виконання пояснювальної записки	21.04.2026	
4	Виконання графічної частини	02.06.2026	
5	Складання відомості документів	05.06.2026	
6	Подання роботи на рецензію	10.06.2026	
7	Подання роботи на допуск до захисту	14.06.2026	
8	Захист роботи	15.06.2026	

**Здобувачка**

Алла МІЩЕНКО

**Керівник роботи**

Олексій ПЕТРЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу

Кафедра менеджменту

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**до кваліфікаційної роботи**

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему «Управління організаційною структурою підприємства»

Виконала здобувачка 4 курсу, групи БЕМ-522а

Алла МІЩЕНКО

Керівник

Олексій ПЕТРЕНКО

Рецензент

Петро ФОЦІЙ

Нормоконтроль

Олена СИЧОВА

Харків 2026

## ДОДАТОК В

### ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ РЕФЕРАТІВ

#### РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: 50 с., 6 рис., 4 табл.,  
20 джерел

*Ключові слова:* ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ПІДПРИЄМСТВО,  
УПРАВЛІННЯ, ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР, ЛІНІЙНО-  
ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА, МАТРИЧНА СТРУКТУРА

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційною структурою підприємства АТ «Вінницяобленерго».

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною структурою підприємства АТ «Вінницяобленерго».

Предметом дослідження – теоретико-методичні підходи до управління організаційною структурою підприємства.

Під час дослідження було використано багато методів, серед яких: системний підхід, логічний, графічний, методи синтезу та аналізу, узагальнення.

Практичне значення роботи пролягає у розробці заходів щодо оптимізації організаційної структури АТ «Вінницяобленерго», який дозволить усунути всі проблеми в поточній організаційній структурі компанії та призведе до зростання ефективності функціонування підприємства в цілому.

## ABSTRACT

Explanatory note to the Thesis: 50 pages, 6 figure, 4 tables, 20 references

*Key words:* ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ENTERPRISE, MANAGEMENT, TYPES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES, LINE-FUNCTIONAL STRUCTURE, MATRIX STRUCTURE

The purpose of the study is to investigate the theoretical aspects and develop practical recommendations for managing the organizational structure of JSC “Vinnytsiaoblenergo”.

The object of research is the process of managing the organizational structure of the enterprise of JSC “Vinnytsiaoblenergo”.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches to managing the organizational structure of the enterprise.

The study used many methods, including: systematic approach, logical, graphical, methods of synthesis and analysis, generalization.

The practical significance of the work lies in the development of measures to optimize the organizational structure of Vinnytsiaoblenergo JSC, which will eliminate all problems in the current organizational structure of the company and will lead to an increase in the efficiency of the enterprise as a whole.

**ДОДАТОК Г**  
**ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ ЗМІСТУ**

**ЗМІСТ**

Вступ.....	3
1 Теоретичні аспекти управління організаційною структурою підприємства .	5
2 Загальна характеристика підприємства АТ «Вінницяобленерго» .....	15
3 Аналіз організаційної структури підприємства АТ «Вінницяобленерго»...	22
4 Розробка рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури підприємства АТ «Вінницяобленерго».....	30
5 Оцінка економічної ефективності рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури підприємства АТ «Вінницяобленерго».....	39
Висновки .....	46
Список джерел інформації .....	48

## ДОДАТОК Д ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ ВСТУПУ

### ВСТУП

В сучасних умовах компанії пристосовуються до мінливих умов навколишнього середовища та технологій, що швидко розвиваються та ведуть до розуміння неминучості будь-яких організаційних змін. До того ж, прискорення змін, що відбуваються в суспільстві та пов'язані з ним екологічні ускладнення, самі вимагають часто організаційних змін. Організаційні структури управління дуже різноманітні та зумовлені рядом об'єктивних факторів і умов. Перш за все, це масштаб виробничої діяльності організації (середня, мала, велика); виробничий профіль компанії (спеціалізація або широкий асортимент виробів різних продуктів виробництва); природа монополістичного об'єднання (групи, фінансові групи). Немає ідеальних організаційних структур, кожна з них має свої переваги і недоліки. І будь-яка структура може проявитися з її перевагами та недоліками в конкретній ситуації на конкретному етапі розвитку. Важливе завдання менеджерів – знайти правильну модель і побудувати її найкраще, щоб підходила організаційна структура цілям та завданням організації.

Питання процесу управління організаційною структурою підприємства в знайшли своє відображення в дослідженнях вчених [1-19]: Н.М. Бондар, Р.В. Галенін, М.І. Небава, Л.І. Федулова, А. В. Жемчугов та ін. Але існуючі наукові дослідження недостатньо розкривають проблеми і пропозиції щодо процесу управління організаційної структури в умовах військового стану.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційною структурою підприємства АТ «Вінницяобленерго».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти правління організаційної структури;
- надати загальну характеристику підприємства АТ «Вінницяобленерго»;
- провести аналіз організаційної структури підприємства АТ «Вінницяобленерго»;
- розробити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури підприємства АТ «Вінницяобленерго»;
- провести оцінку економічної ефективності рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури підприємства АТ «Вінницяобленерго».

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною структурою підприємства АТ «Вінницяобленерго».

Предметом дослідження – теоретико-методичні підходи до управління організаційною структурою підприємства.

Під час дослідження було використано багато методів, серед яких: системний підхід, логічний, графічний, методи синтезу та аналізу, узагальнення.

Практичне значення роботи пролягає у розробці заходів щодо оптимізації організаційної структури АТ «Вінницяобленерго», який дозволить усунути всі проблеми в поточній організаційній структурі компанії та призведе до зростання ефективності функціонування підприємства в цілому

**ДОДАТОК Е**  
**ПРИКЛАД ОФОРМЛЕННЯ СПИСКУ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ**

**СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ**

- 1 Кубіній, В. В. Розвиток підприємства як категорія системного методу наукового дослідження. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2014. №1 (46). С. 122-131.
- 2 Коваленко, Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 4 (72). С. 98-107.
- 3 Занора, В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2020. №6 (61). С. 69-78.
- 4 Бужимська, К. О., Царук, І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 278-287.
- 5 Коваленко, Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. №4. С. 69-77.
- 6 Савельєва, Г. Ю. Показники оцінки ефективності використання основних засобів. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32619635.pdf> (дата звернення: 26.05.2026).
- 7 Звітність ТОВ «Віджи Продакшн» за 2023 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/42602802/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/42602802/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 06.05.2026).
- 8 Звітність ТОВ «Віджи Продакшн» за 2024 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/42602802/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/42602802/yearly-finances?current_year=2024) (дата звернення: 06.05.2026).
- 9 Звітність ТОВ «Віджи Продакшн» за 2025 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/42602802/yearly-finances?current\\_year=2025](https://clarity-project.info/edr/42602802/yearly-finances?current_year=2025) (дата звернення: 06.05.2026).

## ДОДАТОК Ж

### ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ

#### 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємства з різними формами власності забезпечують умови для побудови відповідних організаційних структур управління.

Поняття «структура» походить від лат. Термін *structūra* (композиція, структура) означає внутрішню структуру конкретного об'єкта, яка відображає відносини всередині цього об'єкта. Структура – розташування і зв'язок складових частин чого-небудь, будова; форма впорядкування елементів системи, сукупність взаємопов'язаних зв'язків, що створюють систему незалежно від її елементів і цілей. Це елемент системи, який відрізняється від структури наявністю цільової спрямованості. Структура відображає внутрішню форму організації системи, її статику [1].

.....

Отже, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективності функціонування вітчизняних підприємств у сучасному, динамічному середовищі виникає нагальна потреба управління організаційною структурою в напрямку посилення його інноваційної складової. Це обґрунтовується тим, що традиційні організаційні структури управління персоналом, характерні для більшості вітчизняних підприємств, відповідають незмінній технологічній базі та стабільним зовнішнім умовам. У свою чергу, нові умови ведення бізнесу вимагають адаптивності, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, а отже, висококваліфікованого персоналу. Таким вимогам відповідає організаційно-інноваційна структура у підприємства, яка дозволить вітчизняним підприємствам ефективно функціонувати в умовах «нової» економіки на базі знань.

## 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

Акціонерне Товариство «Вінницяобленерго» (АТ «Вінницяобленерго») є одним з провідних підприємств в Україні, яке займається розподілом електричної енергії на території Вінницької області.

Основні характеристики підприємства АТ «Вінницяобленерго» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики підприємства АТ «Вінницяобленерго»

Назва підприємства	АТ «Вінницяобленерго»»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна (приватна)
Код ЄДРПОУ	00130694
Юридична адреса	21050, ВІННИЦЬКА область, місто ВІННИЦЯ, вулиця МАГІСТРАТСЬКА, будинок 2
Види діяльності підприємства	35.13 Розподілення електроенергії
Кількість персоналу, осіб	3716 осіб
Дата реєстрації	18.11.1992
Уповноважена особа	Касіч Юрій Петрович
Відомості про органи управління юридичної особи	Генеральний директор
Власник істотної участі	Товариство з обмеженою відповідальністю «Луганське енергетичне об'єднання» (50%)
Розмір статутного капіталу	30973660 грн.
Адреса виробничих потужностей	21050, ВІННИЦЬКА область, місто ВІННИЦЯ, вулиця МАГІСТРАТСЬКА, будинок 2

Згідно з наказом Міненерго України від 9 серпня 1995 року №147, на базі ВЕО «Вінницяенерго» було створено ДАЕК «Вінницяобленерго». З січня

1999 року ця організація була перейменована у Відкрите акціонерне товариство «Акціонерна компанія Вінницяобленерго», з березня 2011 – у Публічне акціонерне товариство «Вінницяобленерго», а з 2 травня 2019 року отримала сучасну назву – Акціонерне Товариство «Вінницяобленерго». Статутний фонд АТ становить 30973660 грн, що представлено 3097366 простими іменними акціями номіналом 10 грн кожна.

....

Отже, АТ «Вінницяобленерго» – інтегроване підприємство, яке обслуговує лінії електропередач та підстанції 110-35 кВ, розподільчі мережі 10-0,4 кВ, а також здійснює розподіл та продаж електроенергії споживачам Вінницької області.

### 3 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

Проведемо аналіз організаційної структури АТ «Вінницяобленерго».

Організаційна структура АТ «Вінницяобленерго» є досить складною та розгалуженою, її скорочену версію можна побачити на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Скорочена організаційна структура АТ «Вінницяобленерго»

.....

Отже, організаційна структура АТ «Вінницяобленерго» має значні переваги, такі як регіональна орієнтація та уніфікація процесів, що сприяють підвищенню ефективності та якості обслуговування. Однак, існують і виклики, пов'язані з адміністративною складністю, дублюванням функцій та високими витратами на управління, які потребують уваги для забезпечення стабільного та ефективного функціонування компанії.

## 4 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

Налагодження структури підприємства має велике значення для його діяльності з кількох важливих причин.

....

Пропозиції щодо покращення організаційної структури нових РЕМів АТ «Вінницяобленерго» можна побачити на рис. 4.2.



Рисунок 4.2 – Запропонована організаційна структура нових РЕМів  
АТ «Вінницяобленерго»

.....

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління АТ «Вінницяобленерго», покращення координації між підрозділами та забезпечення готовності до кризових ситуацій. Впровадження цих рекомендацій допоможе створити більш гнучку та адаптивну структуру, здатну ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати стале зростання компанії.

## 5 ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

Оптимізація організаційної структури АТ «Вінницяобленерго» може мати значний позитивний вплив на діяльність компанії. Запровадження нових департаментів, впровадження лінійно-функціональної структури управління та створення департаменту антикризового управління здатні суттєво покращити ефективність та стабільність функціонування підприємства.

.....

В таблиці 5.1 порівнюємо основні показники фінансово-господарської діяльності АТ «Вінницяобленерго» до і після оптимізації організаційної структури підприємства.

Таблиця 5.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності АТ «Вінницяобленерго» до і після оптимізації організаційної структури підприємства

Показник	2025 рік (до оптимізації організаційної структури підприємства)	Прогноз (після оптимізації організаційної структури підприємства)	Зміна
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	3702134	3702134	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	3195975	$3195975 - 255812,83564 = 2940162,16436$	-255812,83564
Валовий прибуток, тис. грн	506159	$3702134 - 2940162,16436 = 761971,83564$	+255812,83564
Чистий прибуток, тис. грн.	373122	$373122 + 207208,39687 = 580330,39687$	+207208,39687

На рисунку 5.1 наведено порівняння основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Вінницяобленерго» до і після оптимізації організаційної структури підприємства.

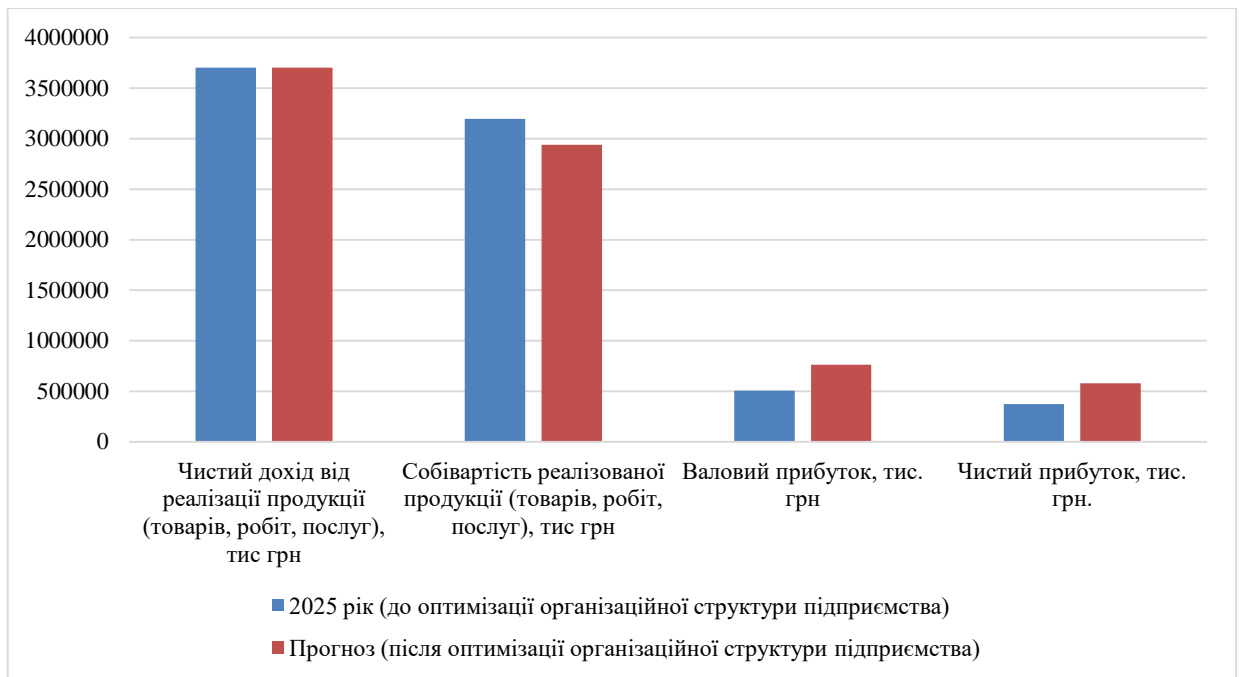


Рисунок 5.1 – Порівняння основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Вінницяобленерго» до і після оптимізації організаційної структури підприємства.

.....

Отже, виконання запропонованих рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури АТ «Вінницяобленерго» сприятиме значному зменшенню витрат, підвищенню ефективності управління та покращенню якості послуг. Зекономлені кошти можуть бути інвестовані у стратегічні ініціативи, які сприятимуть довгостроковому розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В результаті реалізації заходів з оптимізації організаційної структури підприємства чистий прибуток АТ «Вінницяобленерго» збільшиться до 580330,39687 тис. грн. Оптимізація організаційної структури підприємства, зокрема скорочення кількості РЕМів, об'єднання існуючих підрозділів та створення нових структурних відділів, дозволить скоротити кількість персоналу на 30%. Це означає, що чисельність працівників зменшиться до 2601 особи. Хоча це рішення може мати певні негативні соціальні наслідки, воно є економічно вигідним для компанії АТ «Вінницяобленерго».

Навчальне видання

**Методичні вказівки**

до виконання, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи за першим  
(бакалаврським) рівнем вищої освіти для здобувачів спеціальності  
D3 «Менеджмент»

Укладачі:

ШМАТЬКО Наталія Михайлівна

ДАНЬКО Тарас Володимирович

ПРОХОРЕНКО Олена Вікторівна

БРІНЬ Павло Володимирович

МАКОВОЗ Оксана Сергіївна

СІТАК Ірина Леонідівна

СИЧОВА Олена Євгенівна

ЧАЙКОВА Олена Ігорівна

ФОЦІЙ Петро Миколайович

ГОРОВИЙ Дмитро Анатолійович

ЛІНЬКОВА Олена Юріївна

ІВАХНЕНКО Андрій Володимирович

ШИРЯЄВА Наталя Володимирівна

КАРМІНСЬКА-БЄСЛОБРОВА Марина Володимирівна

Відповідальна за випуск

проф. Шматько Н. М.

Роботу рекомендувала до друку

доц. Лінькова О. Ю.

В авторській редакції

План 2026 р., поз. 105

Гарнітура Times New Roman.

Видавничий центр НТУ «ХП».

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.

61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

---

Електронне видання