

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
*Кафедра менеджменту*



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО НАПИСАННЯ ТА ЗАХИСТУ  
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
різних форм навчання

Біла Церква – 2021

**УДК 005.5:378.2(072)**

Розглянуто та рекомендовано до друку  
й практичного використання  
науково-методичною комісією університету  
(протокол №9 від 26.07.2021 р.)

Укладачі: **Гринчук Ю. С.**, д-р екон. наук, професор;  
**Вихор М. В.**, канд. екон. наук, доцент;  
**Коваль Н. В.**, канд. екон. наук, доцент;  
**Хахула Л. П.**, канд. пед. наук, доцент;  
**Шемігон О. І.**, канд. с.-г. наук, доцент;  
**Биба В. А.**, канд. екон. наук, асистент.

**Методичні рекомендації до написання та захисту кваліфікаційної роботи** для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» різних форм навчання / Укладачі: Ю. С. Гринчук та ін. Біла Церква: БНАУ, 2021. 44 с.

Рецензенти:

**Паска І. М.**, д-р екон. наук, професор кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки;

**Юхименко П. І.**, д-р екон. наук, професор кафедри економіки та економічної теорії.

Методичні рекомендації призначені для надання допомоги студентам під час написання та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра. В них викладена процедура та методика написання бакалаврських робіт, вимоги щодо їх оформлення, порядок захисту та оцінювання, наданий орієнтовний перелік тем і зразки супровідних документів, що сприятиме якісному виконанню й успішному захисту кваліфікаційних робіт здобувачами освітнього ступеня «Бакалавр».

© БНАУ, 2021

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Загальна частина.....	5
2. Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи бакалавра.....	7
3. Структура, обсяг і зміст кваліфікаційної роботи бакалавра.....	8
4. Збір матеріалу, його обробка та написання кваліфікаційної роботи бакалавра.....	14
5. Оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра.....	18
6. Підготовка до захисту та захист кваліфікаційної роботи бакалавра.....	25
7. Типові недоліки й помилки під час підготовки, написання та захисту кваліфікаційних робіт.....	28
8. Академічна доброчесність.....	29
Додатки.....	31

## ВСТУП

Методичні рекомендації призначені для надання допомоги студентам під час написання та захисту бакалаврських кваліфікаційних робіт. В них викладена процедура й методика написання бакалаврських робіт, вимоги щодо їх оформлення, порядок захисту та оцінювання, наданий орієнтовний перелік тем і зразки супровідних документів. Це, на думку укладачів, сприятиме якісному виконанню й успішному захисту кваліфікаційних робіт здобувачами освітнього ступеня «Бакалавр».

Методичні рекомендації укладено на підставі відповідних нормативно-правових документів: Стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 р. № 1165; ДСТУ 3008:2015 «Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення».

Згідно з освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів зі спеціальності 073 «Менеджмент» Білоцерківського національного аграрного університету, майбутні випускники отримують необхідні знання і практичні навички з управління та адміністрування; здатність вирішувати проблеми оптимізації інформаційних, матеріальних та фінансових потоків, узгоджувати маркетингову, операційну і виробничу, логістичну стратегії, формувати й реалізовувати кадрову політику, приймати зважені управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику. Успішне завершення програми передбачає здобуття фундаментальних та професійно орієнтованих знань і вмінь, здатності вирішувати практичні проблеми та складні спеціалізовані задачі у сфері управління підприємствами, організаціями та їх підрозділами, зокрема в сфері аграрного виробництва, забезпечити їх сталий (збалансований) розвиток в мінливих умовах бізнес-середовища та екологічних викликів.

Атестація здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня здійснюється на підставі оцінки рівня сформованості компетентностей випускників, передбачених освітньо-професійною програмою, та досягнення визначених нею результатів навчання.

Випускна атестація здобувачів вищої освіти за освітньою програмою проводиться у формі публічного захисту кваліфікаційної роботи. Умовою допуску до захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи є виконання здобувачем навчального плану в повному обсязі. Робота має продемонструвати здобуті впродовж навчання знання, уміння та компетентності. Атестація здійснюється відкрито і публічно.

## 1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Кваліфікаційна робота бакалавра є видом навчальної роботи, що завершує теоретичну та практичну підготовку здобувачів вищої освіти до самостійної діяльності на конкретних підприємствах різних галузей господарства. Це самостійне комплексне наукове дослідження, що узагальнює знання, уміння та навички, набуті під час вивчення дисциплін, які передбачені навчальним планом підготовки бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент», а також знання та досвід, набуті під час проходження виробничої практики. Це творча робота, у процесі якої студент закріплює і розширює свої теоретичні знання, поглиблено вивчає й розробляє одну з проблем зі свого фахового спрямування, опановує методи самостійного дослідження, практично застосовує теоретичні знання для вирішення конкретних завдань щодо вдосконалення управління діяльністю організації. Кваліфікаційна робота бакалавра є підсумком самостійного комплексного дослідження однієї з актуальних проблем менеджменту на регіональному рівні або на рівні конкретного підприємства (організації).

Бакалаврська робота повинна виявити ступінь підготовки студента-випускника до самостійної діяльності на виробництві. В ній необхідно продемонструвати вміння користуватись категоріальним апаратом, правильно використовувати теоретичні положення управлінської науки для успішного виконання соціально-економічних завдань, обґрунтовувати свою точку зору з питань, що розглядаються. В бакалаврській роботі слід висвітлити методи виявлення перспектив розвитку об'єкта дослідження, а також розкрити сутність і значення ефективного управління, яке базується на новітніх досягненнях науки й передовій практиці, для підвищення рівня господарювання. Бакалаврська роботи виконується за матеріалами реально функціонуючого об'єкта (організації будь-якої форми власності, яка є юридичною особою, має самостійну звітність), діяльність якого повинна надавати можливість інформаційного забезпечення обраної теми. Робота повинна мати практичне значення, тобто містити науково-обґрунтовані висновки та пропозиції щодо удосконалення процесу управління, які повністю або частково можуть бути використані у практичній діяльності і сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства (організації).

*У процесі виконання бакалаврської роботи студент, відповідно до кваліфікаційних вимог, повинен виявити:*

- знання загальнотеоретичних, загальноекономічних, професійно-орієнтованих спеціальних дисциплін, які розкривають теоретичні основи та практичні питання менеджменту;
- вміння і навички формулювання та опису проблем теорії та практики управління організацією;
- вміння використовувати нормативні документи, самостійно добирати, систематизувати та обробляти інформацію відповідно до цілей дослідження;
- вміння використовувати системний підхід до розгляду проблем, виявляти закономірності і тенденції у розвитку галузей економіки та суб'єктів

господарювання, визначати причинно-наслідкові зв'язки процесів та явищ у прикладній галузі;

- вміння здійснювати планово-економічні розрахунки, розробляти наукові висновки і конкретні пропозиції щодо вдосконалення управління реальним досліджуванним об'єктом;

- вміння працювати з текстом, його редагувати, дотримуватись норм оформлення текстів відповідно до чинних стандартів, а також презентувати результати досліджень.

Кваліфікаційна робота бакалавра повинна мати логічний, доказовий, аргументований характер і відповідати таким *вимогам*:

- містити поглиблений самостійний аналіз досліджуваної проблеми та обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення діяльності, яка вивчається, на досліджуваному об'єкті;

- бути належно оформленою;

- мати всі необхідні супровідні документи;

- бути виконаною і поданою на кафедру в термін, передбачений графіком навчального процесу.

Виконуючи бакалаврську роботу, необхідно використовувати діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно процесу управління підприємством (організацією). У процесі дослідження слід застосовувати також спеціальні методи економічних досліджень (абстрактно-логічний, теоретичного узагальнення, статистико-економічний, економіко-математичний), інформаційні технології та використовувати комп'ютерну техніку.

*Метою* кваліфікаційної роботи бакалавра є систематизація, поглиблення та закріплення набутих в університеті знань, навичок самостійної роботи з літературними джерелами, методичними й інструктивними матеріалами, вивчення та осмислення досвіду організації системи управління підприємством, обґрунтування рекомендацій з її удосконалення, постановки і вирішення виробничих та організаційно-економічних завдань, набуття досвіду дослідницької роботи, оформлення та публікації наукових праць. У бакалаврській роботі має знайти відображення сучасний рівень розвитку науки та техніки, форм господарської діяльності, ринкової інфраструктури.

Кваліфікаційна робота бакалавра є самостійним, завершеним дослідженням у галузі знань «Управління та адміністрування» та містить сукупність результатів, положень, що виносяться на публічний захист, на підставі якого кваліфікаційна комісія вирішує питання про присвоєння випускнику відповідного освітнього ступеня з видачею йому диплома державного зразка.

*Основні етапи виконання бакалаврської роботи:*

- вибір теми та об'єкта дослідження, затвердження теми;
- складання та затвердження завдання на роботу;
- проведення досліджень;
- опрацювання та викладення результатів досліджень;
- оформлення роботи;

- зовнішнє рецензування;
- попередній захист;
- публічний захист кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії.

## **2. ВИБІР І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Тема кваліфікаційної роботи бакалавра має відображати виробничі функції та типові завдання діяльності менеджера.

Тематика бакалаврських робіт розробляється викладачами кафедри менеджменту і щорічно уточнюється з урахуванням змін, що відбуваються в законодавстві, економічній теорії та практиці господарювання. Рекомендований перелік тем бакалаврських робіт наведено в додатку А.

За власним бажанням студент може обрати будь-яку тему бакалаврської роботи із загального списку або запропонувати свою тему дослідження, обґрунтувавши доцільність її розробки (відповідно до попередньої власної науково-дослідницької роботи, місця роботи, можливостей отримання потрібної інформації на підприємстві тощо) та погодивши з керівником і базою практики.

Доцільно, за можливості, виконати теми на замовлення керівництва об'єктів дослідження: підприємств АПК та підприємницьких структур, а також установ та організацій, що уклали із закладом освіти договори про співпрацю та співробітництво.

Обираючи тему кваліфікаційної роботи бакалавра, слід враховувати навчальні і науково-дослідні інтереси студента, його нахили, наявність власних напрацювань, місце майбутньої роботи, а також актуальність теми для теорії і практичної діяльності.

Під час затвердження тематики бакалаврських робіт враховуються також проблеми, які досліджуються викладачами кафедри, науковими керівниками, а також проблеми, над вирішенням яких працює кафедра, факультет, університет.

Студентам заочної форми навчання пропонується вибирати тему роботи з урахуванням потреб підприємства, на якому вони працюють.

Не дозволяється виконувати бакалаврську роботу кільком студентам з однієї й тієї ж теми на базі одного й того ж підприємства.

Якщо одну й ту ж тему бакалаврської роботи виявлять бажання писати кілька студентів, то остаточне рішення ухвалює завідувач кафедри, беручи до уваги рівень підготовки студентів з цієї теми, а також їхні ділові якості.

Обрана студентом тема закріплюється за ним на підставі його письмової заяви на ім'я ректора університету з зазначенням наукового керівника, який має науковий ступінь (вчене звання) і відповідну фахову підготовку (додаток Б). Обрані теми бакалаврських робіт і наукові керівники студентів за поданням кафедри остаточно затверджуються наказом ректора університету.

Усі подальші зміни (формулювання назви, об'єкт дослідження тощо) у разі необхідності аргументуються письмово (заява студента), погоджуються з

науковим керівником (віза на заяві) і потребують зміни в наказі за письмовим клопотанням кафедри (витяг з протоколу засідання кафедри).

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра зобов'язаний:

- консультувати студента під час вибору теми роботи та об'єкта дослідження;
- розробити разом зі студентом календарний план-графік з підготовки, виконання і захисту бакалаврської роботи (додаток В);
- надати допомогу в розробці плану (змісту) роботи;
- вчасно видати затверджене завдання на кваліфікаційну роботу;
- рекомендувати студенту необхідну наукову, довідкову і нормативну літературу відповідно до теми роботи;
- надавати студенту консультації та перевіряти якість виконання роботи на окремих етапах та в цілому;
- контролювати виконання плану-графіка навчального процесу студента;
- якщо робота виконана згідно з вимогами, надати свій відгук з рекомендацією роботи до захисту на засіданні кваліфікаційної комісії;
- контролювати подання бакалаврської роботи на випускову кафедру для передачі її на рецензію.

Перший примірник завдання з підготовки, виконання і захисту бакалаврської роботи залишається на кафедрі, другий отримує студент. Він керується ним протягом всього часу виконання роботи. Порушення термінів виконання бакалаврської роботи є підставою для можливого перенесення захисту роботи на наступний навчальний рік.

### **3. СТРУКТУРА, ОБСЯГ І ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Обравши тему, студент повинен чітко визначити мету бакалаврської роботи, предмет та об'єкт дослідження, послідовність написання роботи, підібрати відповідну наукову літературу та нормативно-інструктивні матеріали. Консультаційну допомогу в процесі написання роботи надають наукові керівники, завідувач кафедри та працівники бібліотеки. Правильне визначення мети, предмета і об'єкта дослідження дає можливість окреслити коло завдань, які повинен вирішити студент, та уникнути зайвої і непотрібної роботи.

Враховуючи мету, предмет, об'єкт і завдання дослідження, після опрацювання наукових джерел та нормативно-інструктивних матеріалів студент складає план роботи. План бакалаврської роботи має бути складним і містити: вступ; три розділи, кожен з яких складається не менш ніж з двох підрозділів; висновки та пропозиції, список використаних джерел і додатки. Орієнтовний план бакалаврської роботи наведений в додатку Г. У процесі написання роботи план може вдосконалюватися: одні питання можуть уточнюватись, інші – виключатись, або ж, навпаки, вводиться.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи має бути в межах 55-60 сторінок формату А4. До цього обсягу не включають список використаних джерел та додатки.



Рекомендується така структура бакалаврської роботи:

1. Титульний аркуш (додаток Д).
2. Завдання (додаток Е).
3. Реферат (додаток Ж).
4. Зміст.
5. Вступ (2-4 сторінки).
6. Основна частина роботи, яка містить три розділи: теоретичний, дослідницько-аналітичний та рекомендаційний.
7. Висновки та пропозиції (2-4 сторінки).
8. Список використаних джерел.
9. Додатки.

У **рефераті** міститься кількісна характеристика роботи (кількість сторінок, структурних частин, таблиць, рисунків, використаних джерел, додатків), коротко характеризується зміст роботи (об'єкт, мета, методи, результати дослідження, рекомендації стосовно використання результатів роботи), наводиться перелік ключових слів (5-15 слів або словосполучень, які подають перед текстом реферату великими літерами у називному відмінку однини, розташованих за абеткою та розділених комами). Обсяг реферату – 1 сторінка формату А4.

**Зміст** відображає структуру бакалаврської роботи (склад та найменування розділів та підрозділів роботи з номерами початкових сторінок кожної структурної частини. Зміст основної частини повинен відповідати визначеній меті й завданням роботи.

У **вступі** висвітлюються наступні питання:

а) *актуальність теми дослідження* – наводяться аргументи, факти на користь вибору теми кваліфікаційної роботи; обов'язково розглядаються посилання на законодавчі й нормативні акти, важливість і необхідність розв'язання (удосконалення) на практиці проблеми, що розглядається у роботі;

б) *стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі* – стисло зазначається, хто і коли досліджував проблему, які результати вже отримані; характеризуються основні джерела інформації, теоретичні й методологічні засади роботи;

в) *мета і завдання дослідження* – зазвичай, мета бакалаврської роботи формулюється одним реченням і полягає в розв'язанні визначеної проблеми і досягненні результату, на який спрямоване дане дослідження. Завдання роботи визначаються шляхом декомпозиції мети на окремі прості складові (5-7), які відображають етапи дослідження в їх логічній послідовності. Саме набір завдань визначає структуру роботи, яка відображається в змісті. При формулюванні основних завдань дослідження використовують такі слова як: визначити..., описати..., встановити..., виявити..., дослідити..., запропонувати..., проаналізувати..., розкрити..., узагальнити..., охарактеризувати..., удосконалити та ін.;

г) *обґрунтування вибору об'єкта та предмета дослідження*. Об'єкт дослідження – це процес або явище, що створює проблемну ситуацію, і обране

для вивчення. Предмет – це те, що знаходиться у межах об'єкта. Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та частина, яка є предметом дослідження. Власне на нього і спрямовується увага студента, саме предмет дослідження визначає тему роботи, яка вказується на титульному аркуші як її заголовок. Наприклад: об'єктом дослідження є – процеси мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників підприємства; предметом дослідження – теоретико-методичні та практичні підходи щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників підприємства. Також слід навести аргументи, що свідчать про доцільність написання бакалаврської роботи за матеріалами конкретного підприємства, організації чи їх сукупності;

г) перелік *методів дослідження*, що використовувались під час проведення спостережень, економічного аналізу і опрацювання фактичних даних та формулювання висновків і узагальнень – під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, зокрема, історичний і діалектичний методи, системний аналіз, індукція й дедукція, аналіз і синтез, абстрагування, прогнозування, моделювання, експертні та економіко-математичні методи. При цьому вони перераховуються відповідно до змісту роботи з коротким висвітленням, що саме досліджувалось за допомогою того чи іншого методу;

д) перелік *інформаційних джерел дослідження* (закони України, нормативні акти, інструкції міністерств, відомств; бухгалтерська і статистична звітність, статистичні щорічники; праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми дослідження, публікації у періодичних виданнях, інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet тощо);

е) *практична значущість одержаних результатів дослідження* – висвітлюються результати самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені в діяльність підприємств, установ, організацій чи їх сукупності;

є) *апробація результатів дослідження* – перераховуються наукові публікації, присвячені проблемам дослідження, автором чи співавтором яких є здобувач освітнього ступеня «бакалавр», а також науково-практичні конференції, на яких обговорювались основні положення та результати, викладені в бакалаврській роботі;

ж) *структура та обсяг роботи* – зазначається, що бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (уточнюється кількість їх найменувань), додатків. Вказується кількість сторінок комп'ютерного тексту текстової частини, а також кількість таблиць та рисунків.

**Основна частина бакалаврської роботи** складається з розділів (теоретичний, дослідницько-аналітичний, рекомендаційний) і підрозділів, які мають бути взаємопов'язані, а матеріал – викладеним послідовно і логічно із критичним аналізом теоретичних положень, статистичних даних, інформації різноманітного характеру.

**У першому теоретичному розділі** основної частини розглядаються теоретичні аспекти досліджуваної проблеми, аналітичний огляд літературних джерел, законодавчо-нормативних актів, що стосуються предмету дослідження, критично аналізуються різні погляди, здійснюється їх класифікація, обґрунтовуються основні фактори впливу на стан і розвиток досліджуваного об'єкта, тощо. Теоретичне обґрунтування, суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та тенденції розвитку предмета дослідження, методичні підходи повинні мати певні елементи полемічності, розкривати власну позицію щодо предмету дослідження, що створює передумови для проведення у наступному розділі власних прикладних досліджень.

Для констатації та обґрунтування теоретичних висновків та тенденцій доцільно використовувати дані, опубліковані у відповідних енциклопедіях, монографіях, довідниках, фахових виданнях та виданнях, що входять до наукометричних баз Scopus, WoS та ін. Бажано ілюструвати текст графічними матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо.

Обсяг першого розділу не повинен перевищувати 25% загального обсягу бакалаврської роботи. Розділ повинен закінчуватися короткими висновками обсягом до 1 сторінки.

**У другому дослідницько-аналітичному розділі** міститься опис та характеристика сучасного стану досліджуваної проблеми в межах об'єкта дослідження, діагностування діяльності підприємства щодо обраного напрямку дослідження.

Зокрема, надається організаційно-економічна характеристика підприємства: наводяться дані про природні й економічні умови, організаційно-правову форму, тип власності, розміри і організаційну структуру підприємства, висвітлюється спеціалізація, забезпеченість основними засобами й трудовими ресурсами, розкриваються основні результати виробництва (валова і товарна продукція або послуги, собівартість, продуктивність праці, прибуток, рентабельність тощо). Поряд з управлінським обстеженням підприємства студент аналізує зовнішнє середовище і його вплив на діяльність підприємства. Порівнюючи зовнішні можливості і загрози з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства, обирає альтернативний напрямок його розвитку, тобто визначає стратегію розвитку підприємства. Наслідком аналізу господарської діяльності повинне бути формулювання завдань проектування відповідно до теми бакалаврської роботи, які будуть вирішуватися в наступному розділі.

Зокрема, в аналітичному розділі рекомендується висвітлити такі питання:

1. Соціально-економічні особливості обраного об'єкта дослідження та їх вплив на систему чи окремі елементи управління.

2. Загальна характеристика побудови системи управління та місце в ній тих елементів управління, що вивчаються.

3. Поглиблений практичний аналіз і діагностика стану досліджуваних аспектів в обраному об'єкті, вивчення сильних та слабких сторін, оцінка можливих напрямів вдосконалення чи вирішення виявлених проблем.

Джерелом інформації для написання аналітичного розділу є планові та фактичні показники господарської діяльності, статистична й бухгалтерська звітність, накази, розпорядження, результати спостережень, опитувань і обстежень та інших методів збирання первинної інформації, які використовує здобувач вищої освіти під час виробничої практики.

Наведена інформація має бути проілюстрована цифровими даними, таблицями, графіками, схемами, діаграмами тощо. Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми мають супроводжуватися тлумаченнями та висновками, які дозволяють визначити сутність управлінських процесів, що спостерігаються в організації, їх особливості, тенденції, створити базу для виявлення невикористаних резервів. Текст бакалаврської роботи доцільно ілюструвати копіями реальних документів підприємств, установ та організацій (розміщуються у додатках).

Здобувач має продемонструвати вміння правильно узагальнювати накопичений фактичний матеріал, групувати та обробляти дані, на основі яких здійснюється кваліфікований аналіз, обґрунтовуються пропозиції.

Обсяг другого розділу – 30-35% загального обсягу бакалаврської роботи. Розділ повинен закінчуватися короткими висновками обсягом до 1 сторінки.

**Третій рекомендаційний розділ** має містити власні розробки, аргументовані пропозиції і рекомендації щодо напрямів вирішення досліджуваної проблеми для конкретного об'єкта дослідження (стратегія, бізнес-план, консультативний проєкт, реінжиніринг бізнес-процесу, реструктуризація), що базуються на теоретичних положеннях та методичному інструментарії, які викладені у першому розділі, а також на результатах аналізу, здійсненого у другому розділі. Запропоновані удосконалення та інновації повинні мати логічне та розрахунково-кількісне обґрунтування (розрахунок економічного ефекту, показників економічної ефективності, прогнозні оцінки кількісних та якісних показників із застосуванням наукових методів прогнозування тощо).

Пропонується така послідовність викладення матеріалу третього розділу:

1. Порівняння фактичного становища з тим, що рекомендує управлінська і економічна теорія та передова вітчизняна і зарубіжна практика.
2. Виявлення причин відхилень, проблем та недоліків.
3. Оцінка конкретної соціально-економічної та історичної ситуацій, у яких перебуває об'єкт дослідження та формулювання можливих варіантів вирішення досліджуваної проблеми.
4. Розробка і обґрунтування власного варіанту вирішення досліджуваної проблеми стосовно конкретного об'єкта дослідження.

Пропозиції студента щодо науково-практичного вирішення досліджуваного питання повинні відповідати критеріям оптимальності, цільової ефективності та можливості практичного втілення.

За результати розрахунків та зроблені на цій основі висновки відповідальність несе студент – автор кваліфікаційної роботи.

Обсяг третього розділу може становити до 30% загального обсягу магістерської роботи. Розділ повинен закінчуватися короткими висновками

обсягом до 1 сторінки.

Однією з ознак високої якості кваліфікаційної роботи є застосування економіко-математичних методів та відповідного програмного забезпечення як під час аналізу, так і при обґрунтуванні запропонованих заходів.

**Висновки і пропозиції** є коротким підсумком проведеного дослідження, узагальненою констатацією найбільш важливих теоретичних положень і практичних проблем, які виявив автор у процесі дослідження відповідно до мети бакалаврської роботи та поставлених у вступі завдань. Також автор коротко викладає основний зміст своїх пропозицій, які, на його думку, сприятимуть вирішенню досліджуваної проблеми конкретного об'єкта дослідження. Для дотримання бажаного стилю висновків слід оформити їх у вигляді нумерованих пунктів з використанням в окремих пунктах таких слів та висловів: проаналізовано..., встановлено..., виявлено..., що дозволило..., доведено, показано, досліджено, розроблено, отримано, запропоновано, рекомендовано, вважаємо за доцільне... тощо.

Необхідно наголосити на тому, що у висновках не можуть з'явитися пропозиції, які не були розглянуті у рекомендаційному розділі.

До **списку використаних джерел** вносять лише ті, на які є посилання в тексті бакалаврської роботи. Він повинен містити не менше 25-30 джерел. Список складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної та зарубіжної літератури, фахових видань, ресурсів Інтернету, джерел із репозиторію БНАУ тощо.

У **додатках** розміщують первинні інформаційні матеріали, що є базою аналітичних досліджень згідно з обраною темою, доповнюють текст бакалаврської роботи та підтверджують самостійне виконання роботи студентом. Зокрема, у додатках доцільно розмістити такий допоміжний матеріал, потрібний для повноти сприйняття бакалаврської роботи:

- копії реальних документів підприємств, установ, організацій;
- витяги із нормативно-законодавчих актів, інструкцій, положень, правил;
- матеріали анкетування чи опитувань;
- рекламні матеріали;
- проміжні математичні доведення, формули, розрахунки;
- інструкції, методики, опис алгоритмів і програм вирішення задач на ПК, що розроблені в процесі виконання бакалаврської роботи;
- громіздкі таблиці;
- допоміжну числову інформацію та ілюстрації;
- матеріали про апробацію результатів дослідження (тези виступів на конференціях, публікації).

**Слайди презентації.** На слайдах презентації (загальна кількість 8-10 слайдів) розміщують графіки, гістограми, блок-схеми, діаграми, формули, таблиці, моделі, фотографії тощо. Кожен слайд має характеризувати результати бакалаврської роботи.

#### **4. ЗБІР МАТЕРІАЛУ, ЙОГО ОБРОБКА ТА НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Важливим етапом виконання кваліфікаційної роботи бакалавра є збір та систематизація фактичного матеріалу. Здобувачі вищої освіти збирають та систематизують інформацію для бакалаврської роботи під час виконання науково-дослідних робіт та проходження практики. Перед проходженням практики студентів консультують наукові керівники з конкретного напрямку досліджень, методів збору та обробки інформації, її джерел.

Збір матеріалу починається тоді, коли студент починає вивчати особливості об'єкта дослідження (за літературними джерелами, нормативними документами тощо), спеціалізації господарства, зв'язків з іншими підприємствами, виробничої структури, стану техніки, технології та організації виробництва, системи управління, мікро- і макросередовища його функціонування.

Під час збору фактичного матеріалу слід враховувати основні вимоги, що ставляться до інформації: повноту, порівнянність та вірогідність. Збір інформації для бакалаврської роботи є формою вибіркового спостереження. За такого спостереження необхідно виконувати вимоги типовості фактів. Типові факти є особливою формою повноти даних.

Порівнянність полягає в тому, що зібрані у процесі вибіркового обстеження факти мають бути взаємопов'язаними, мати спільну основу. Порівнянність фактів дає змогу підсумувати їх та зробити на цій підставі загальні висновки, внести пропозиції. Цю вимогу слід враховувати під час вибору об'єкта для збирання матеріалу та інформації.

Достовірність пов'язана з необхідністю отримання в результаті дослідження обґрунтованих та правильних висновків. Достовірною вважається інформація, яка відображає дійсні, правдиві параметри явищ. Суттєва інформація міститься у бухгалтерських і статистичних звітах, тому що вона систематизована, частково оброблена і подана в таблицях. Економічна інформація відображається і в технічних звітах. Зібраний практичний матеріал необхідно належно систематизувати, згрупувати. При цьому використовуються статистичні та економіко-математичні методи, динамічні ряди, середні величини, індекси, лінійне програмування тощо.

На першому етапі написання кваліфікаційної роботи бакалавра складається детальний план викладення (структура роботи), добирається матеріал для включення його в певні розділи та підрозділи, приділяється увага оформленню ілюстративного матеріалу та, на підставі результатів аналізу, формулюються висновки до розділів. Одночасно уточнюється план роботи і визначається необхідність у зборі додаткового матеріалу. Результатом цих дій є написання першого варіанту роботи.

На другому етапі написання кваліфікаційної роботи визначають головні напрями висновків і пропозицій, що впливають із основного змісту роботи. Орієнтовно оцінюється можливість їх впровадження у практику роботи

підприємств (організацій), розраховується ефективність. Як підсумок цієї роботи формується перший варіант висновків і пропозицій. На наступному етапі додатково збирається необхідний матеріал, уточнюються окремі положення і остаточно формулюються висновки та пропозиції.

Слід наголосити, що кваліфікаційна робота бакалавра повинна містити обґрунтування економічних результатів запропонованих заходів. Зазвичай даному питанню присвячується останній підрозділ третього (рекомендаційного) розділу. Здобувач повинен:

- визначити та охарактеризувати вид ефекту, який очікується від впровадження розроблених рекомендацій;
- розрахувати та описати кількісно-вартісні або якісні показники ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління підприємством (установою, організацією).

У процесі виконання різних тем кваліфікаційних робіт бакалавра виникає необхідність у розробленні різних видів проєктних рішень, які мають різні форми подання їх результатів, зокрема:

- управлінські рішення (формами подання їх результатів є управлінські технології, форми організації управлінської праці, оптимізація процесів прийняття рішень);

- структурні рішення (формами подання їх результатів є зміни в загальній структурі підприємства та організаційно-правовій формі і формі власності, пов'язані із процесами реструктуризації, диверсифікації виробництва, приватизації тощо – можливе обґрунтування їх у вигляді бізнес-плану);

- організаційні рішення (формами подання їх результатів є зміни в організаційному процесі виконання функцій менеджменту в різних функціональних підсистемах підприємства та у структурі управління);

- інформаційні рішення (формами подання їх результатів є зміни в інформаційному забезпеченні менеджменту та комунікаціях у вигляді побудови відповідної моделі, алгоритму, функціональної залежності, системи критеріїв, баз даних тощо);

- методичні рішення (формами подання їх результатів є зміни в методах і способах виконання функцій менеджменту та обґрунтування управлінських рішень у вигляді певного документа – методики, інструкції, положення).

Для кваліфікаційних робіт бакалавра, в яких розробляються управлінські рішення, економічне обґрунтування може полягати у визначенні складових, етапів, процесів, алгоритмів, загальної технології здійснення управлінської діяльності на усіх рівнях управління і в функціональних підрозділах.

Ефективність інвестицій у реструктуризацію системи управління доцільно оцінювати за допомогою методів статичної або динамічної оцінки інвестиційних проєктних рішень або впровадження окремих управлінських проєктів.

Результатом розробки організаційних проєктних рішень може бути вдосконалена діюча або спроектована нова організаційна структура управління підприємством (установою, організацією) з погляду таких її параметрів: структури цілей, пріоритетів та завдань; структури функцій; інформаційних

зв'язків (комунікації) між ланками управління; сукупності структурних елементів (підрозділів); алгоритму (послідовності дій) щодо реалізації проєктного заходу (наприклад, у вигляді сіткового графіка); тобто будь-який розподіл завдань по вертикалі та горизонталі між виконавцями та структурними підрозділами, що вимагають додаткових поточних або капітальних витрат на їх реалізацію. Однак, тут необхідно зауважити, що отриманий позитивний результат не завжди можливо кількісно оцінити, тобто виникає ефект другого порядку одночасно з виникненням ефекту першого порядку від інших організаційних заходів.

Для оцінки ефекту першого порядку у вигляді зміни суми коштів на придбання і використання необхідних для забезпечення нормального функціонування організації ресурсів пропонується визначити суму потрібних інвестицій в основні і оборотні фонди та порівняти їх з кінцевими результатами функціонування організації, які забезпечуються завдяки впровадженню цього проєктного рішення.

Алгоритм визначення ефекту другого порядку може бути таким:

- формулюють мету організації та організаційне рішення;
- визначають, які показники господарської діяльності характеризують досягнення поставленої мети;
- визначають, на які ресурси (матеріальні, трудові, фінансові) впливає організаційне рішення та очікувану величину зміни даних ресурсів внаслідок запропонованих організаційних заходів;
- визначають очікувану величину зміни виробничих показників господарської діяльності внаслідок передбачуваних змін ресурсів.

Для знаходження очікуваної величини зміни ресурсів необхідно визначити:

- перелік функцій, операцій, які виконуються структурною одиницею підприємства (установи, організації);
- час виконання кожної функції, операції та дійсний фонд часу роботи даної структурної одиниці, періодичність їх виконання;
- очікуваний час запізнення обробки інформації і прийняття рішення;
- очікувані витрати ресурсів залежно від зміни їх структури (номенклатури) і очікуваного часу запізнення.

Усі заходи, що передбачають зміну форми власності чи форми виробничих відносин, зміну структури підприємств (об'єднань), мають на меті підвищити ефективність виробництва відносно певного рівня, досягнутого підприємством (об'єднанням) чи іншими підприємствами (об'єднаннями) відповідної галузі. Для новостворених підприємств, організацій, структурних одиниць ефективність їх функціонування повинна бути не менше від якоїсь заданої величини, яку бажано обґрунтувати, причому із врахуванням динаміки розвитку таких структурних одиниць на перспективу, наприклад, протягом тривалості життєвого циклу продукції, що виготовляється.

Для оцінки ефективності структурних змін можуть бути використані відносні показники фінансово-майнового стану підприємства, розраховані на підставі проєктного балансу через заданий період часу існування проєкту



порівняно із фактичним балансом досліджуваного підприємства або аналогічних підприємств галузі, а також, якщо це можливо, порівнянні з наявними нормативними даними відповідного спрямування.

У разі необхідності визначають і величини чистої теперішньої вартості майбутніх грошових надходжень від впровадження проєктних рішень, і строк окупності потрібних для цього інвестицій, а також показник (індекс) їх прибутковості.

Такий підхід не заперечує можливості застосування і розрахунку інших показників, які характеризують виробничо-господарську діяльність (обсяг реалізації продукції (надання послуг), повну собівартість продукції, рентабельність продукції (послуг)), які бажано пов'язати із маркетинговою стратегією щодо ціни та якості продукції і послуг.

Показники необхідно розраховувати для кількох ситуацій зовнішнього середовища, які характеризуються рівнем інфляції, станом попиту і пропозиції на ринку конкретної продукції, а саме:

- для умов зовнішнього середовища на момент дослідження, якщо вони залишатимуться незмінними протягом усього періоду, для якого ведуться обчислення;

- для умов (в динаміці), які складатимуться протягом необхідного для розрахунків періоду, виходячи з наявної інформації, оцінки експертів тощо.

Головним завданням розробки інформаційних проєктних рішень (впровадження більш якісного інформаційного забезпечення управління) є досягнення економії часових параметрів процесів підготовки, передачі, оброблення та аналізу певних масивів інформації, а також забезпечення дотримання принципів повноти, охоплення, якості, комплексності, достовірності та інших якісних характеристик інформації.

Якщо у кваліфікаційній роботі бакалавра розробляють методику прийняття управлінського, інженерного та іншого рішення, то у такому разі неможливо вирахувати прямий економічний ефект, а в кращому випадку його можна вирахувати (оцінити) лише після впровадження проєктного рішення на підставі фактичних статистичних даних. Тому на стадії проєктування доцільно провести оцінку імовірності прийняття правильного рішення чи зміни ймовірності прийняття неправильного рішення в рамках дій об'єкта кваліфікаційної роботи.

Імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення залежить від набору і точності даних, на базі яких його приймають, та правил (методики) прийняття рішень.

Дані про об'єкт управління можна поділити на три групи:

- 1) зайві дані, які не визначають (або дублюють) стан об'єкта, але враховуються під час прийняття рішення;
- 2) дані, які визначають стан об'єкта і враховуються;
- 3) дані, які визначають стан об'єкта, але не враховуються під час прийняття рішення.

Загалом слід пам'ятати, що кожна методика прийняття якогось рішення повинна містити перелік рішень, які можуть прийматися за цією методикою.

Від самої методики залежить і ступінь конкретизації цих рішень.

Наприклад, одним з можливих рішень на підставі якоїсь конкретної методики є рішення про зміну структури організації внаслідок зміни зовнішнього середовища без конкретизації, в чому саме повинна полягати ця зміна. Тобто ця методика покликана вказувати лише на невідповідність організаційної структури підприємства новим умовам.

Поряд з переліком рішень, які можуть прийматися за цією методикою, має бути наведений чіткий перелік даних, які використовуються для прийняття рішень.

На останньому етапі проводиться літературна обробка тексту бакалаврської роботи та оформлення ілюстративного матеріалу.

При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра слід дотримуватися таких вимог:

- змістовність та конкретність викладення;
- системність та послідовність;
- виділення в тексті окремих абзаців (занадто великі фрагменти не сприяють розумінню викладеного матеріалу);
- завершеність викладення кожної думки;
- виключення тавтології;
- належне оформлення бакалаврської роботи.

## **5. ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Зміст та оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра має відповідати вимогам ДСТУ 3008:2015 «Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення»; ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання», Положенню про академічну доброчесність у Білоцерківському національному аграрному університеті.

Мовою бакалаврської роботи є державна мова. Пряме переписування у роботі матеріалів з літературних джерел неприпустиме.

Робота має бути надрукована на комп'ютері на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210 x 297 мм).

Текст бакалаврської роботи розміщується на сторінці, яка обмежується полями: лівим – не менше 25 мм, правим – не менше 10 мм, верхнім і нижнім – не менше 20 мм. Текст роботи друкується шрифтом Times New Roman, кеглем 14 з полуторним міжрядковим інтервалом. Шрифт друку повинен бути чітким, з однаковою щільністю тексту, рядок – чорного кольору середньої жирності.

Робота починається з титульного аркуша (додаток Д), за яким послідовно розміщують завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра (додаток Е), реферат (додаток Ж), зміст бакалаврської роботи, розділи роботи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки. До бакалаврської роботи додаються: подання голові кваліфікаційної комісії щодо захисту кваліфікаційної роботи бакалавра, відгук наукового керівника, зовнішня рецензія.

Нумерація сторінок має бути наскрізною, починаючи з титульного аркуша і до останньої сторінки, арабськими цифрами у верхньому правому кутку сторінки без знаку № та без крапки в кінці. На титульному аркуші, аркушах завдання, реферату та змісту номер сторінки не ставиться. Нумерація сторінок починається з третьої сторінки – «Вступу». Якщо у роботі є додатки, їх необхідно також пронумерувати.

Зміст містить найменування та номери початкових сторінок всіх розділів та підрозділів роботи. Назви розділів та підрозділів у змісті і тексті бакалаврської роботи мають бути тотожними.

Вступ, кожний розділ і висновки, які розміщуються у вказаній послідовності, починають з нової сторінки. Заголовки структурних частин бакалаврської роботи – РЕФЕРАТ, ЗМІСТ, ВСТУП, РОЗДІЛ, ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ – друкуються великими літерами по центру сторінки. Заголовки підрозділів друкуються маленькими літерами (крім першої великої) з абзацу.

Абзацний відступ повинен бути однаковим впродовж усього тексту і дорівнювати п'яти знакам. Відстань між заголовком і подальшим чи попереднім текстом має бути не менше одного вільного рядка. Не допускається розміщувати назву підрозділу в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено лише один рядок тексту.

Текст основної частини роботи поділяється на розділи та підрозділи відповідно до змісту. Розділи позначаються арабськими цифрами без знаку №, підрозділи нумеруються цифрою розділу і підрозділу через крапку (1.1, 1.2, 2.1 і т. д.).

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки та з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами симетрично до тексту.

Наприкінці номера підрозділу ставиться крапка, наприклад, «2.1.» (перший підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають заголовок підрозділу, який друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовку не допускається. Наприклад:

### **РОЗДІЛ 3**

#### **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ПрАТ «ЖЛК-УКРАЇНА»**

##### **3.1. Удосконалення оплати праці як головного чинника мотивації праці**

ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ не нумерують.

Текстова частина бакалаврської роботи має бути стилістично опрацьованою. Стиль викладання – науковий, чіткий, стриманий, без вияву

емоцій. Замість займенника «я» використовується займенник «ми». Наприклад, «Вважаємо доцільним запропонувати...», «На нашу думку, ...», а не «Я пропоную...», «Я вважаю...». Доцільно вживати неозначено-особові та безособові речення. Наприклад, «Для прогносної оцінки ефективності інвестиційних проєктів використовують метод аналізу змін та метод порівняння», «Спершу необхідно спрогнозувати обсяг виробництва продукції».

У тексті допускаються загальноживані скорочення. Інші скорочення можливі, коли автор при першому написанні наводить повний, а потім скорочений варіант терміну, наприклад: «коефіцієнт трудової участі працівників (КТУ)...».

Необхідно робити посилання на кожен цитату, запозичену думку, цифровий матеріал, приклади з досвіду роботи тощо. Посилатися потрібно на останні видання публікацій. Якщо використовуються відомості з джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні слід точно вказати номер сторінки, на якій розміщена цитата, ілюстрація, таблиця, формула тощо.

Посилання на джерела роблять згідно з їхнім переліком у списку використаних джерел у квадратних дужках, наприклад, «у працях [1–7]...». Якщо наводиться цитата, то в кінці її після лапок ставиться порядковий номер джерела і номер сторінки, на якій розміщена цитата: [18, с.30].

Якщо текст не наводиться дослівно, а викладається власними словами, то обов'язково має бути збережений його зміст.

Цифровий матеріал, як правило, подається в таблицях. Для таблиць використовується шрифт 12 pts Times New Roman через одинарний міжрядковий інтервал.

За змістом таблиці поділяються на аналітичні та неаналітичні. Аналітичні таблиці є результатом обробки й аналізу цифрових показників. Як правило, після таких таблиць робиться узагальнення про нове (виведене) знання, яке вводиться до тексту словами: «дані табл. 2.1 дають змогу зробити висновок, що...», «дані табл. 2.2 свідчать, що...». Часто такі таблиці сприяють виявленню і формулюванню певних закономірностей. До неаналітичних таблиць вміщують здебільшого необроблені статистичні дані, необхідні лише для подання інформації або констатації певного стану речей.

Кожна таблиця повинна мати тематичний заголовок, що відображає її зміст. Всі таблиці слід нумерувати. Праворуч перед тематичним заголовком з великої літери пишуть слово «Таблиця» та її порядковий номер. Знак «№» перед цифрою не ставиться. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці в даному розділі. Наприклад: *Таблиця 3.1* (перша таблиця третього розділу). Слово «Таблиця» та її номер виконують курсивом. Нижче з великої літери симетрично до тексту пишеться назва таблиці. Назву друкують маленькими літерами (крім першої – великої), не підкреслюють, а виконують напівжирним шрифтом. Крапка в кінці назви не ставиться.

Під час оформлення таблиці слід дотримуватись певного співвідношення її частин: боковик повинен займати не більше 1/3 її формату, а висота шапки таблиці не більше 1/3 висоти (див. приклад).

## Назва таблиці

Шапка					Заголовки граф Підзаголовки граф
Рядки					

Боковик (заголовки рядків)                      Графи (колонки)

Джерело: \_\_\_\_\_

Вертикальні колонки нумерують лише у тих випадках, коли у тексті на них є посилання або таблицю частково переносять. Колонку «№з/п» до таблиці включати не слід. Якщо всі показники таблиці мають однакові одиниці вимірювання, їх виносять в заголовок таблиці, якщо різні – вказують у боковик. Позначення одиниць вимірювання мають відповідати вимогам стандартів. Числові величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків. Заголовки граф пишуть з великої літери, підзаголовки – з малої, якщо вони складають одне речення із заголовком, і з великої, якщо вони є самостійними.

Починати виклад матеріалу підрозділу з таблиці неприпустимо. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, в якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. У тексті повинні бути посилання на всі таблиці (наприклад: «у табл. 1.4...», «див. табл. 3.1»).

Слід уникати громіздких таблиць. Кожна таблиця, як правило, розміщується на одній сторінці. Перенесення її на наступну сторінку за необхідності допускається, якщо в ній вміщуються взаємопов'язані характеристики об'єкта дослідження. У цьому випадку назву вміщують тільки над її першою частиною. Під час перенесення таблиці у правому верхньому кутку сторінки слід написати «Продовження таблиці...». Побудова таблиці з розміщенням матеріалу в один рядок недоречна. Якщо цифрові або інші дані в якому-небудь рядку таблиці не подають, то в ньому ставлять прочерк.

Кожна таблиця повинна мати посилання на джерело, на базі якого вона складена. Наприклад, таблиця 2.3.

Таблиці додатків нумеруються у межах кожного конкретного додатка та мають складатися з букви, що позначає додаток, та порядкового номера, наприклад: *Таблиця А.1* – перша таблиця додатку А.

Наявність у бакалаврській роботі ілюстрацій, які називаються рисунками (схеми, діаграми, графіки тощо), дає змогу викласти матеріал більш доказово, наочно, полегшує його сприйняття. Рисунки обов'язково повинні супроводжуватись коментарями. На всі рисунки мають бути посилання (наприклад: «...як це видно з рис. 3.2», або (рис. 1.2)).

Таблиця 2.3

**Урожайність основних сільськогосподарських культур  
в ТОВ «Земля Томилівська», ц/га**

Культури	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
				+, -	у %
Зернові та зернобобові – всього у тому числі:	70,73	56,27	57,96	-12,77	-18,05
пшениця озима	48,52	52,54	56,86	+8,34	+17,19
гречка	19,06	8,00	-	-	-
ячмінь ярий	46,53	60,67	25,87	-20,66	-44,40
кукурудза на зерно	99,44	61,53	61,78	-37,66	-37,87
горох	20,80	-	-	-	-
Соняшник	27,86	29,50	24,90	-2,96	-10,62
Соя	27,22	23,44	24,00	-3,22	-11,83
Ріпак озимий	44,59	32,09	-	-	-
Цукрові буряки	-	-	404,34	-	-
Ягоди	-	-	45,00	-	-

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства

Рисунки слід розміщувати безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. Номер рисунка складається з номера розділу і порядкового номера рисунка, відокремлених крапкою (наприклад: *рис. 1.2* – другий рисунок першого розділу). Рисунки додатків нумеруються у межах кожного конкретного додатка та складаються з букви, що позначає додаток, та порядкового номера. Назву рисунка розміщують безпосередньо під рисунком після його номеру з абзацного відступу, вирівнювання тексту по ширині. Якщо на рисунку зображується графік чи діаграма, кожна її вісь повинна мати назву та розмірність. Наприклад:

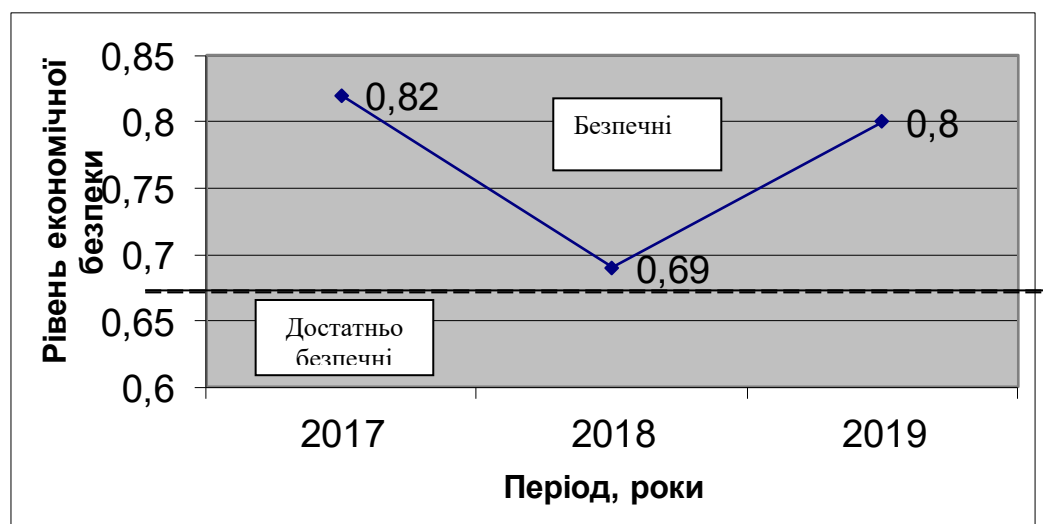


Рис. 2.4. Динаміка показника економічної безпеки ПАТ «ЖЛК-Україна», 2017-2019 рр.

Джерело: власні дослідження

У роботі можуть застосовуватися різні типи схем та діаграм, які використовуються залежно від характеру ілюстративного матеріалу та завдань, що вирішуються. Так, зіставлення показників чи їх динаміку в часі доречно показувати за допомогою стовпчикової (стрічкової) діаграми.

Наприклад:

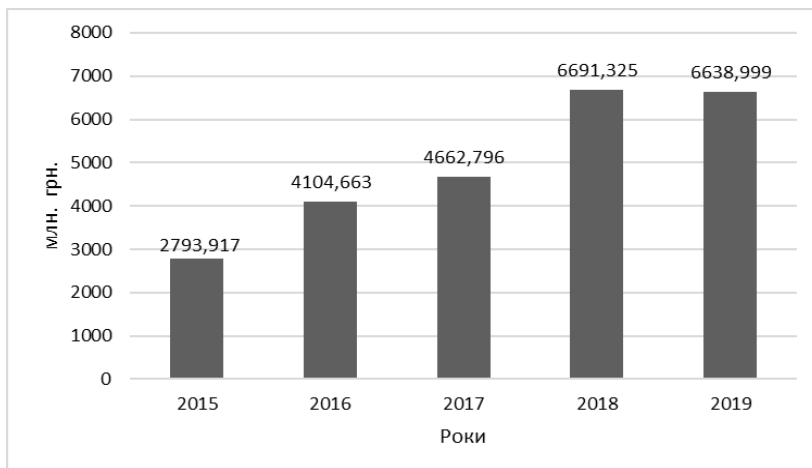


Рис. 2.2. Динаміка капітальних інвестицій у сільське господарство та мисливство Київської області, млн. грн.

Джерело: побудовано за [9, с. 170].

Для подання структури показників (складових елементів) доцільно використовувати кругову діаграму. Наприклад:

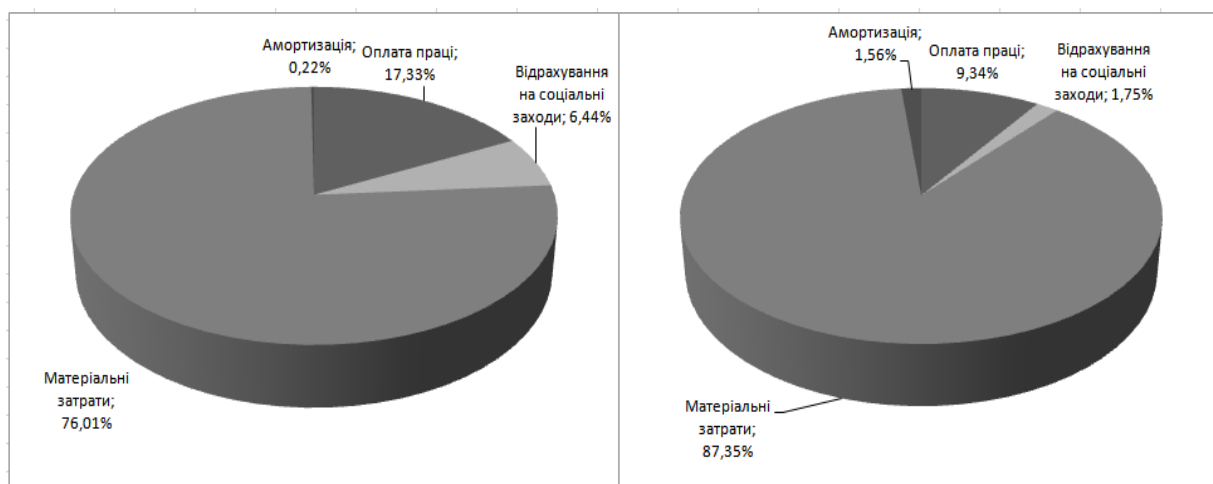


Рис. 2.3. Структура витрат на виробництво продукції тваринництва ТОВ «Земля Томилівська» у 2017 р. та 2019 р.

Джерело: розраховано та побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Формули розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки. Вище і нижче кожної формули повинно бути залишено не менше одного вільного рядка. Формули, на які є посилання в тексті, нумеруються в межах розділу арабськими цифрами. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули, відокремлених

крапкою, наприклад: формула (3.1) – перша формула третього розділу.

Номер формули зазначають на рівні формули в круглих дужках у крайньому правому положенні на рядку. У разі посилання в тексті на формулу необхідно вказати її повний номер в дужках. Після формули пишуть слово «де» і розшифровують позначення словами в такій послідовності, в якій вони подані у формулі. Після слова «де» двокрапка не ставиться. Пояснення значення кожного символу чи числового коефіцієнта слід подавати з нового рядка:

$$Pr = \frac{ВП}{T}, \quad (3.1)$$

де  $Pr$  – середньорічний виробіток одного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві (тис. грн.);

$ВП$  – обсяг виробництва валової продукції сільського господарства (тис. грн.);

$T$  – середньорічна кількість працівників, зайнятих у с.-г. виробництві (чол.).

У формулах перенесення допускаються на знак  $/$ ,  $=$ ,  $+$ ,  $-$ ,  $\times$ ,  $/$ . У випадку переносу знаки повторюються на початку і в кінці рядка.

Бібліографія у кваліфікаційній роботі бакалавра розміщується відповідно до встановлених правил і складається з переліку літератури та інших джерел, використаних під час написання роботи. Бібліографічні описи подають у порядку, за яким вони вперше згадуються в тексті. Порядкові номери описів в списку використаних джерел є посиланнями в тексті. Бібліографічні описи посилянь у списку наводять відповідно до ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання». Джерела вказуються мовою видання. Приклад оформлення списку використаних джерел наведено в додатку І.

Додатки слід розташовувати в порядку появи посилянь на них в тексті бакалаврської роботи. Кожний додаток починають з нової сторінки. Він повинен мати тематичний заголовок, надрукований вгорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої повинно бути надруковано слово «Додаток \_\_» і велика літера, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер  $\Gamma$ ,  $\text{Є}$ ,  $\text{З}$ ,  $\text{І}$ ,  $\text{Ї}$ ,  $\text{Й}$ ,  $\text{О}$ ,  $\text{Ч}$ ,  $\text{Ь}$  (наприклад, Додаток А). Додатки повинні мати спільну з рештою бакалаврської роботи наскрізну нумерацію сторінок. Крім того, на другій та подальших сторінках додатку потрібно у верхньому куті праворуч вказати «продовження додатку А». Посилання на додатки в текстовій частині бакалаврської роботи є обов'язковим. Ілюстрації, таблиці, формули, що є у тексті додатка, слід нумерувати в межах кожного додатка, наприклад, рис. Б.3 – третій рисунок додатка Б.

Завершену і оформлену відповідно до вимог бакалаврську роботу автор підписує на титульній сторінці та подає керівнику.



## **6. ПІДГОТОВКА ДО ЗАХИСТУ ТА ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

До захисту кваліфікаційна робота бакалавра подається з відгуком наукового керівника та зовнішньою рецензією.

Бакалаврська робота подається керівникові для перевірки у терміни, визначені у завданні на виконання кваліфікаційної роботи. У письмовому відгуку на виконану бакалаврську роботу науковий керівник зазначає її актуальність; доцільність використання певної методики; відповідність змісту роботи плану; оцінює самостійність дослідження; рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та практичних навичок; вміння логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки; перспективність запропонованих рекомендацій та ступінь обґрунтованості висновків; а також робить висновок про можливість допуску кваліфікаційної роботи до захисту. Форма відгуку наведена в додатку К.

Виконана бакалаврська робота разом з відгуком наукового керівника за 15 днів до дати захисту подається у твердій обкладинці (переплетена) для перегляду завідувачу кафедри та направлення на зовнішню рецензію. Зовнішніми рецензентами можуть бути: фахівці-практики, науковці, викладачі закладів вищої освіти тощо. Вимоги до змісту та оформлення рецензії подані в додатку Л. Для підготовки здобувача до пояснень у зв'язку з можливими зауваженнями рецензента йому надається можливість ознайомитися з рецензією до захисту роботи на засіданні кваліфікаційної комісії.

Рішення про допущення до захисту бакалаврської роботи перед кваліфікаційною комісією приймається на засіданні кафедри, за результатами попереднього захисту, про що завідувач кафедри робить відмітку на титульній сторінці роботи.

Бакалаврські роботи студенти захищають на відкритому засіданні кваліфікаційної комісії.

Під час підготовки до захисту здобувач має погодити зі своїм науковим керівником складену ним стислу доповідь та ілюстративний матеріал, поданий у вигляді презентації у Power Point або роздаткового матеріалу обсягом 8-10 сторінок. Ілюстративного матеріалу, що не використовується під час доповіді, не повинно бути. Зразок оформлення титульної сторінки роздаткових ілюстративних матеріалів наведено у додатку М. Наочні матеріали мають послідовно ілюструвати доповідь студента і забезпечувати повноту висвітлення всіх положень, які підлягають захисту.

Тривалість доповіді – 7-8 хвилин. Вона має відображати зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. На початку виступу рекомендується назвати тему дослідження, коротко обґрунтувати її вибір (зупинитися на ступені її висвітлення в науковій літературі та у нормативних актах, на проблемах, що виникають на практиці), сформулювати мету, об'єкт та предмет дослідження.

Після цього доцільно перейти до викладення основного змісту роботи за такою схемою: сучасне становище (недоліки, виявлені у ході дослідження та аналізу), заходи, що пропонуються для усунення недоліків, вірогідна

ефективність запропонованих рекомендацій. Висновки та рекомендації за результатами дослідження можуть мати методичний чи організаційний характер.

Завершуючи доповідь, студент має відзначити, які його розробки та висновки вже впроваджені або намічені до впровадження; де ще слід, на його думку, застосувати результати дослідження; яка фактична чи очікувана соціально-економічна ефективність запропонованих ним розробок. Під час доповіді слід звертатися до ілюстративного матеріалу, коротко пояснюючи його зміст.

Щоб доповідь була успішною, слід дотримуватись певних правил:

- упевнено й системно розповідати про свою роботу, користуючись текстом виступу за необхідністю, а не просто читати його, що передбачає належну підготовку до виступу та його репетицію;
- не використовувати під час виступу довгі складні фрази й словосполучення, а намагатися застосовувати короткі речення;
- не перевантажувати виступ цифрами і фактами;
- суворо дотримуватися регламенту;
- мати якісний ілюстративний матеріал.

Члени кваліфікаційної комісії та присутні на захисті можуть задавати випускнику питання з метою визначення рівня його фахової підготовки та ерудиції. Відповіді мають бути стислими та конкретними.

Після відповіді на запитання слово надається рецензенту або зачитується його рецензія. На зауваження рецензента випускник повинен дати аргументовану відповідь. Після цього слово надається науковому керівникові для характеристики і оцінки роботи. Під час захисту ведеться протокол засідання комісії. Окремо відзначається думка членів кваліфікаційної комісії про практичну цінність і рекомендації щодо використання пропозицій автора. Загальна тривалість захисту кваліфікаційної роботи бакалавра не повинна перевищувати 20 хвилин.

Після обговорення підсумків захисту бакалаврських робіт на закритому засіданні кваліфікаційна комісія ухвалює рішення щодо оцінки захисту і роботи та про присвоєння бакалавру відповідної кваліфікації. У разі однакової кількості голосів «за» і «проти» членів кваліфікаційної комісії думка голови є вирішальною. Рішення комісії оголошується її головою в день захисту бакалаврських робіт.

Оцінювання роботи здійснюється з урахуванням наступних вимог до неї.

1. Логічна обґрунтованість структури (плану) роботи з урахуванням викладених у вступі мети й завдань, коректна послідовність викладу матеріалу.

2. Широта охоплення, глибина й коректність використання літератури. У роботі повинні використовуватися основні законодавчі й нормативні акти, присвячені проблемі дослідження, основна монографічна література, публікації в наукових виданнях. Перевагою роботи є наявність аналізу, узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду розв'язання відповідної проблеми, обґрунтування доречності й правомірності його використання в конкретних умовах. *Найважливішою вимогою є дотримання правил посилання на*

використану літературу, запобігання плагіату.

3. Самостійність проведених досліджень, наявність очевидного власного внеску в розв'язання досліджуваної проблеми.

4. Обґрунтованість пропозицій і рекомендацій, висновків з роботи, їх зв'язок з проведеними дослідженнями і викладеним матеріалом, конкретність практичних рекомендацій. Слід уникати безадресних порад загального характеру (таких як «поліпшити», «поглибити», «удосконалити» і т. ін.). У роботі треба запропонувати конкретні заходи правового, організаційного, технологічного характеру щодо поліпшення досліджуваної ситуації та розв'язання проблеми.

5. Коректність мови і стилю викладу матеріалу. Робота повинна бути написана українською мовою без помилок, ретельно відредагована.

6. Якість оформлення роботи відповідно до рекомендованих норм і стандартів.

7. Якість презентації роботи під час її захисту із застосуванням ілюстративного матеріалу чи слайдів, переконливість відповідей на додаткові питання.

Кваліфікаційна робота бакалавра оцінюється за 100-бальною шкалою. Розподіл балів за критеріями здійснюється згідно з табл. 6.1.

Оцінка роботи науковим керівником і рецензентом здійснюється за першими трьома критеріями та відображається у відгуку наукового керівника та у рецензії, має рекомендаційний характер і враховується кваліфікаційною комісією під час визначення остаточної оцінки за результатами захисту роботи. Негативна рецензія не є підставою для недопуску кваліфікаційної роботи до захисту.

Студент, який отримав під час захисту кваліфікаційної роботи бакалавра незадовільну оцінку, має бути відрахованим з БНАУ, і в цьому випадку йому видається академічна довідка встановленого зразка. За ним залишається право бути повторно допущеним до захисту протягом наступних трьох років. Повторно кваліфікаційна робота бакалавра виконується за наявності заяви студента про допуск до захисту, дозволу ректора і рішення випускової кафедри про затвердження теми і бази дослідження, призначення наукового керівника. На вимогу кафедри теми роботи може бути змінено, або в межах тієї ж теми матеріали роботи можуть бути суттєво оновлені і доповнені.

*Таблиця 6.1*

### **Розподіл балів за критеріями оцінки кваліфікаційної роботи**

Критерій оцінки	Зміст критерію	Кількість балів
Методологічна й наукова культура роботи, самостійність дослідження	Коректність визначення проблеми, мети, об'єкта, предмета дослідження, обґрунтованість структури роботи; коректність обраних методів дослідження; логічність викладу матеріалу, широта і глибина аналізу літератури та іншої інформації, коректність посилань на використану літературу; самостійність проведеного дослідження, визначеність власної позиції.	25 балів

Корисність отриманого результату	Повнота та глибина розкриття й розв'язання проблеми, обґрунтованість і аргументованість пропозицій, рекомендацій та висновків, прикладна цінність отриманого результату, його адресність, наявність практичної апробації.	45 балів
Якість оформлення роботи	Мова й стиль написання, наявність мовних та стилістичних помилок, коректність оформлення посилань на використану літературу та інформаційні джерела, ілюстрованість роботи, якість комп'ютерного оформлення, відповідність вимогам нормоконтролю.	10 балів
Якість захисту перед кваліфікаційною комісією	Стиль презентації (негативним моментом є читання тексту доповіді), логічна побудова доповіді, дотримання регламенту, якість відповідей на питання та зауваження, наявність та якість ілюстративного чи роздаткового матеріалу, уміння ним користуватися.	20 балів

Якщо захист бакалаврської роботи не відбувся з поважних причин, про що студент має подати відповідні документи, ректор БНАУ може подовжити термін його навчання до наступного терміну роботи кваліфікаційної комісії із захисту кваліфікаційних робіт, але не більше як на один рік.

Незалежно від причин повторний захист кваліфікаційних робіт у той же рік категорично забороняється.

Після захисту бакалаврські роботи підлягають суворому обліку, залишаються на кафедрі з наступною передачею їх на зберігання до архіву університету.

## **7. ТИПОВІ НЕДОЛІКИ Й ПОМИЛКИ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ, НАПИСАННЯ ТА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ**

1. Основна частина роботи чи її розділи не повністю розкривають тему, не відповідають плану (змісту).

2. Робота без визначеного плану. У процесі написання кваліфікаційної роботи план може корегуватися, проте писати роботу, не визначивши її мету, завдання, послідовність дій – шлях до неуспішної роботи.

3. Аналітичний огляд вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій з теми дослідження має форму анотованого списку і не відображає рівня дослідження проблеми; відсутній критичний аналіз літературних джерел, вираження власної позиції, що призводить до реферативного характеру роботи. Недостатньо проаналізовано нормативно-правові акти та сучасну спеціальну літературу (останні 5 років) з теми дослідження.

4. Відсутність логічного взаємозв'язку і взаємообумовленості між розділами роботи.

5. Відсутність чи невміння користуватися широким спектром методів досліджень і підготовки рішень, які пропонуються бакалаврською програмою.

6. Неповні, неточні, неправдиві дані, що використовуються в аналітичній частині роботи; помилки у розрахунках, відсутність висновків, що впливають з аналізу таблиць, графіків, діаграм, рисунків.

7. Недостатній рівень самостійного осмислення проблеми, робота є компіляцією або плагіатом. Відсутність власного внеску в розв'язання проблеми обов'язково з'ясується до чи під час захисту роботи.

8. Відсутність відповідності між викладеним у роботі матеріалом і висновками: висновки часто абстрактні, мають форму звітності, а не аналізу результатів дослідження, не відображають завдань бакалаврської роботи. Врешті кінцевий результат не відповідає меті дослідження, а висновки – поставленим завданням.

9. Нечіткість та декларативний характер висновків, коли комусь даються безадресні поради загального характеру як то «поліпшити» й «удосконалити». Пропозиції повинні бути адресними. Такий підхід дозволить посилити практичну значущість бакалаврської роботи. Необхідно відповідати не лише на питання «що слід робити», а і «кому та як це потрібно зробити», а головне – «що зроблено» здобувачем.

10. Недостатня чи, навпаки, перебільшена кількість використаних літературних джерел, їх слабкий зв'язок з досліджуваною проблемою, застарілість літератури і відсутність актуальних публікацій. Порушення правил оформлення бібліографії і посилань на використану літературу (відсутнє цитування наукових положень, думок учених, немає посилань на першоджерела або вказано не ті, з яких використано матеріал). **Плагіат** (!) – пряме запозичення авторського тексту без відповідних посилань. **У разі виявлення плагіату робота не допускається до захисту, тому що вона не може бути оцінена позитивно.**

11. Обсяг та оформлення роботи не відповідають вимогам, вона виконана неохайно, наявні граматичні, орфографічні та стилістичні помилки, недосконала редакція тексту, що ускладнює сприйняття змісту роботи.

12. Виступ здобувача під час захисту кваліфікаційної роботи перед комісією позбавлений логіки викладу, не продуманий, не відображає сутності й кінцевого результату дослідження. Внаслідок недостатньо глибоких знань з теми дослідження здобувач не може відповісти на запитання комісії або його відповіді надто загальні.

## 8. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

У процесі написання та захисту кваліфікаційної роботи слід дотримуватися принципів академічної доброчесності. Відповідно до «Положення про академічну доброчесність у Білоцерківському національному аграрному університеті» від 23.12.2019 р., дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти передбачає:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання;

- посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок,

тверджень, відомостей;

- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

Основними видами порушень академічної доброчесності у процесі виконання кваліфікаційної роботи є:

- академічний плагіат (фрагментів письмових робіт, ідей, даних, моделей, ілюстрацій; відсутність належних посилань, помилки цитування);
- фабрикація (наведення вигаданих чи неперевірених даних; посилання на вигадані джерела інформації тощо);
- фальсифікація (необґрунтоване корегування результатів власних наукових досліджень чи виконання навчальних завдань; наведення свідомо змінених даних, неповної або викривленої інформації про апробацію результатів досліджень та розробок);
- обман (подання як результатів власної праці робіт, виконаних на замовлення іншими особами; надання відгуків або рецензій на наукові або навчальні роботи без належної їх експертизи).

Для запобігання проявам академічної недоброчесності університетом укладений договір співпраці з ТОВ «АНТИПЛАГІАТ», яке забезпечує перевірку кваліфікаційних робіт на виявлення збігів / ідентичності / схожості текстів в системі «Unicheck». На основі звіту щодо схожості текстів, згенерованого системою «Unicheck», експертна комісія з НПП кафедри після перевірки правильності оформлення цитат, посилань на джерела тощо, ухвалює рішення щодо наявності чи відсутності у роботі академічного плагіату.

## Додаток А

### Рекомендована тематика кваліфікаційних робіт бакалаврів

1. Аналіз системи та ефективності управління підприємством.
2. Аналіз фінансового стану підприємства в системі менеджменту.
3. Бізнес-план технічного розвитку виробничого підприємства.
4. Впровадження механізму екологічного менеджменту у системі управління територіальних громад.
5. Екологічний менеджмент на підприємстві.
6. Економічне обґрунтування проєкту організації виробничого підрозділу підприємства.
7. Забезпечення якості продукції підприємства на засадах системного підходу.
8. Запровадження системи логістичного управління на підприємстві.
9. Застосування методів контролінгу в діяльності підприємства.
10. Зміст управлінської праці і методи її організації.
11. Інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту організації.
12. Конкурентоспроможність підприємства і шляхи її забезпечення.
13. Контролінг як інструмент управління підприємством.
14. Методичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення і оцінки ефективності управлінської праці.
15. Моделі і методи управління виробничими системами.
16. Моніторинг показників ефективності управління: стан і проблеми удосконалення.
17. Мотивація трудової діяльності працівників підприємства.
18. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.
19. Обґрунтування напрямів розвитку підприємства в конкурентному середовищі.
20. Організаційне проєктування операційної системи підприємства.
21. Організаційно-методичне забезпечення оцінювання управлінського персоналу.
22. Організація управління ресурсами підприємства на засадах логістики.
23. Організація управління якістю продукції на підприємстві.
24. Особливості виробничого менеджменту на підприємстві.
25. Особливості та передумови реформування власності і управління у сільськогосподарських підприємствах.
26. Оцінка результатів і напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства.
27. Оцінка та удосконалення системи планування собівартості продукції.
28. Оцінювання та напрямки підвищення ефективності управлінської праці.
29. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.
30. Підвищення результативності функціонування операційної системи

підприємства.

31. Планування виробничої діяльності промислового підприємства.

32. Планування виробничої програми аграрного підприємства.

33. Планування витрат та собівартості продукції сільськогосподарських підприємств.

34. Планування продуктивності праці та розробка заходів щодо її підвищення.

35. Результативність й ефективність управлінської системи.

36. Розвиток трудового потенціалу підприємства.

37. Розробка системи аналізу та контролю використання матеріальних ресурсів підприємства.

38. Розробка системи управління прибутком підприємства.

39. Розробка цінової політики підприємства.

40. Розроблення конкурентної стратегії підприємства.

41. Розроблення стратегії розвитку підприємства.

42. Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку сучасних організацій.

43. Стратегія ресурсно-екологічної безпеки у системі пріоритетів менеджменту організації.

44. Сучасні системи мотивації праці і їх використання.

45. Удосконалення бізнес-процесів підприємства.

46. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

47. Удосконалення організаційної структури підприємства.

48. Удосконалення організаційної структури управління підприємства.

49. Удосконалення планування виробництва продукції.

50. Удосконалення системи еколого-економічного менеджменту підприємства.

51. Удосконалення системи контролю якості на підприємстві.

52. Удосконалення системи управління персоналом підприємства.

53. Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

54. Удосконалення системи управління соціальним розвитком підприємства.

55. Удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

56. Удосконалення стратегічного управління на підприємстві.

57. Управління ефективністю виробничо-господарської діяльності підприємства.

58. Управління ефективністю виробничого потенціалу підприємства.

59. Управління ефективністю діяльності підприємства.

60. Управління ефективністю маркетингової діяльності підприємства.

61. Управління збутовою діяльністю підприємства.

62. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

63. Управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.

64. Управління інноваційною діяльністю підприємства.

65. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

66. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.



67. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.
68. Управління організаційними змінами виробничих систем.
69. Управління поточними витратами підприємства в системі контролінгу.
70. Управління технологічними процесами в рослинницькій галузі аграрного підприємства.
71. Управління технологічними процесами в тваринницькій галузі аграрного підприємства.
72. Управління фінансовими ресурсами підприємства.
73. Управління ціновою політикою на підприємстві.
74. Управлінський облік в системі менеджменту.
75. Формування ефективної системи управління витратами на підприємстві.
76. Формування товарного асортименту на підприємстві.
77. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.
78. Шляхи удосконалення планування праці і заробітної плати.
79. Формування екологоорієнтованого бізнесу як елемента стратегії розвитку організації.
80. Формування соціально відповідального бізнесу у системі стратегічних пріоритетів організацій.

## Додаток Б

Ректору Білоцерківського НАУ

---

студента 4 курсу економічного  
факультету спеціальності 073  
«Менеджмент»

---

(П.І.Б.)

### ЗАЯВА

Прошу затвердити мені тему кваліфікаційної роботи бакалавра «Управління інноваційною діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», м. Вишневе Київської області)».

Керівником бакалаврської роботи прошу призначити к. е. н., доцента

---

(П.І.Б.)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

---

(підпис студента)

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, посада, підпис, прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, посада, підпис, прізвище та ініціали)

Додаток В

**Календарний план-графік з підготовки, виконання і захисту  
кваліфікаційної роботи бакалавра на тему**

студента 4 курсу економічного факультету  
Білоцерківського національного аграрного університету

(Прізвище, ім'я, по батькові)

План-графік затвердив \_\_\_\_\_

(завідувач кафедри)

Науковий керівник \_\_\_\_\_

№ п/п	Етапи виконання бакалаврської роботи	Термін виконання	Відмітка про виконання	Примітки
1	Вибір теми та об'єкта дослідження			
2	Підбір літератури, укладання бібліографії			
3	Розробка завдання, складання плану			
4	Написання першого (теоретичного) розділу			
5	Вивчення матеріалів базового підприємства (організації)			
6	Написання другого розділу			
7	Апробація матеріалів дослідження (доповідь на студентській науковій конференції, написання тез)			
8	Написання третього розділу			
9	Рецензування роботи науковим керівником			
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника			
11	Подання бакалаврської роботи на кафедру та її розгляд			
12	Зовнішнє рецензування			
13	Підготовка бакалаврської роботи до захисту			
14	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра			

## Додаток Г

План (зміст) кваліфікаційної роботи бакалавра (зразок)

### **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», м. Вишневе Київської області)»**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення інноваційної діяльності підприємства.

1.2. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності в Україні.

1.3. Управління інноваційними процесами та інноваційним розвитком підприємства.

Висновки до Розділу 1

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН  
УКРАЇНА»

2.1. Цілі, завдання та особливості діяльності ПрАТ «ВБД Україна».

2.2. Особливості управління інноваційними процесами та інноваційним розвитком підприємства.

2.3. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Висновки до Розділу 2

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ВБД УКРАЇНА»

3.1. Розробка інноваційної стратегії підприємства.

3.2. Удосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Висновки до Розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Додаток Д

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Економічний факультет

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри менеджменту

д-р екон. наук, професор Ю. С. Гринчук  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**  
**(за матеріалами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»,**  
**м. Вишневе Київської області)**

Виконав: *Петренко Віктор Васильович* \_\_\_\_\_

Керівник: *к. е. н., доцент Коваль Н. В.* \_\_\_\_\_

Рецензент: *к. е. н., доцент Арбузова Т. В.* \_\_\_\_\_

Біла Церква – 20\_\_

Додаток Е

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет : економічний

Спеціальність : 073 «Менеджмент»

Затверджую

Завідувач кафедри менеджменту

д-р екон. наук, професор Ю. С. Гринчук  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу здобувачу

Тема \_\_\_\_\_  
*прізвище, ім'я та по батькові*

Затверджено наказом ректора № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
Термін здачі студентом готової кваліфікаційної роботи в деканат: до «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Перелік питань, що розробляються в роботі. Вихідні дані \_\_\_\_\_

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури		
Аналітична частина		
Рекомендаційна частина		
Оформлення роботи		
Перевірка на плагіат		
Подання на рецензування		
Попередній розгляд на кафедрі		

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
*підпис* \_\_\_\_\_ *вчене звання, прізвище, ініціали*

Здобувач \_\_\_\_\_  
*підпис* \_\_\_\_\_ *прізвище, ініціали*

Дата отримання завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Додаток Ж

**РЕФЕРАТ**

*Петренко В. В.*

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*(за матеріалами ПрАТ «Вім-Білл-Данн Україна»,*

*м. Вишневе Київської області)*

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління інноваційною діяльністю підприємства.

Використано системний підхід до вивчення положень економічної науки стосовно управління інноваційною діяльністю підприємства, а також абстрактно-логічний метод (прийоми аналогії і співставлення, індукції та дедукції), метод теоретичного узагальнення, статистико-економічний метод (зокрема його прийоми – порівняння, індексний, динамічний, структурний аналіз та ін.).

Розкрито сутність поняття «інноваційна діяльність підприємства», її значення для розвитку підприємства та економіки в цілому. Проаналізовано нормативно-правові акти щодо регулювання та підтримки інноваційної діяльності в Україні. Висвітлено теоретико-методичні аспекти управління інноваційними процесами та інноваційним розвитком підприємства.

Проаналізовано специфіку виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Вім-Білл-Данн Україна». Досліджено особливості управління інноваційними процесами та інноваційним розвитком підприємства. За результатами аналізу зроблено висновок про те, що незбалансованість складових інноваційного потенціалу підприємства є однією з причин зниження його інноваційної активності. Здійснено оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Обґрунтовано необхідність розробки інноваційної стратегії підприємства; розглянуто можливість впровадження конкретних продуктових та процесових інновацій. Розроблено рекомендації щодо удосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Одержані результати можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Вім-Білл-Данн Україна» з метою удосконалення управління інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 60 сторінок комп'ютерного тексту, 10 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 25 найменувань, 2 додатки.

**Ключові слова:** інновація, інноваційна діяльність, інноваційна стратегія.

## Додаток И

### Приклади оформлення бібліографічного опису у списку використаних джерел

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	Гринчук Ю. С. Удосконалення формування та використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств : монографія. Біла Церква, 2014. 390 с.
Два автори	Андрийчук В. Г., Вихор Н. В. Повышение эффективности агропромышленного производства : монография. К.: Урожай, 1990. 231 с.
Три автори	Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2006, 2015. 312 с.
Чотири і більше авторів	Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А. Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва. К.: Укראгропромпродуктивність, 2006. 106 с. Корпоративне управління: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни студентами всіх форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / М. В. Вихор та ін. Біла Церква: БНАУ, 2017. 147 с.
Автор(и) та редактор(и) / упорядники	Вихор М. В., Шемігон О. І. Менеджмент фірми : навч. посіб. / за ред. О. Ю. Амосова. Біла Церква: БНАУ, 2004. 214 с.
Без автора	Науково-практичний коментар Бюджетного кодексу України / за заг. ред. Т. А. Латковської. Київ : ЦУЛ, 2017. 176 с.
Багатотомні видання	Економічна енциклопедія / Редкол.: С. В. Мочерний та ін. К.: Академія, 2002. Т.3. 952 с.
Автореферати дисертацій	Стариченко М. А. Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Біла Церква: БНАУ, 2015. 20 с.
Матеріали конференцій	Утеченко Д. М. Соціальні відносини як домінант сталого розвитку аграрної сфери економіки. <i>Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні і практичні аспекти</i> : матер. V міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 12-14 травня 2017 р. Хмельницький, 2017. С. 6-8.
Словники	Бизнес: Оксфордский толковый словарь: англо-русский: свыше 4000 понятий / общ. ред. И. М. Осадчая. М.: Прогресс-Академия, 1995. 752 с.
Законодавчі та нормативні документи	Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. №1576-ХІІ. Дата оновлення: 03.07.2020. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text</a> (дата звернення: 01.04.2020).
Частина періодичного видання	Вихор М. В., Коваль Н. В., Шемігон О. І. Програмно-цільовий підхід у процесі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. <i>Агросвіт</i> . 2019. № 9. С. 3–9.
Електронні ресурси	Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. <i>Ефективна економіка</i> . 2020. № 10. URL: <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=8262">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=8262</a> .



Додаток К

**ВІДГУК КЕРІВНИКА**

на кваліфікаційну роботу здобувача \_\_\_ курсу спеціальності \_\_\_\_\_

*прізвище, ім'я, по батькові*

на тему \_\_\_\_\_

**Оцінка окремих складових кваліфікаційної роботи:**

1. **Оформлення роботи** (не більше 10 балів) \_\_\_\_\_

2. **Своєчасність подання окремих елементів роботи керівнику** (кожний своєчасно поданий елемент дає по 5 балів) \_\_\_\_\_

3. **Теоретичні та аналітичні аспекти роботи** (не більше 25 балів) \_\_\_\_\_

4. **Практичні аспекти роботи** (не більше 20 балів) \_\_\_\_\_

5. **Оцінка попереднього захисту** (не більше 25 балів) \_\_\_\_\_

**Додаткові думки та загальний висновок керівника** \_\_\_\_\_

**Загальна оцінка** (не більше 100 балів) \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи

*підпис*

*вчене звання, прізвище, ініціали*

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Додаток Л

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача \_\_\_ курсу спеціальності

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
*прізвище, ім'я, по батькові*

Тема: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу виконано на кафедрі \_\_\_\_\_

під керівництвом \_\_\_\_\_

Обсяг роботи \_\_\_\_\_ с. Робота містить \_\_\_\_\_ таблиць, \_\_\_\_\_ рисуноків.

Список літератури включає \_\_\_\_\_ першоджерел.

Тема роботи є \_\_\_\_\_

*актуальною, не актуальною, чітко визначеною, не чітко визначеною*

Зміст роботи тему розкриває \_\_\_\_\_

*повністю, не повністю, тему не розкриває*

Роботу оформлено \_\_\_\_\_

*відповідно до вимог, з порушенням вимог*

Висновки і пропозиції \_\_\_\_\_

*обґрунтовані/не обґрунтовані, відповідають/не відповідають поставленим завданням*

Найбільш вагомим результатом роботи є \_\_\_\_\_

*вказати ключові аспекти роботи*

Зауваження, побажання: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Висновок \_\_\_\_\_

*відповідає/ не відповідає вимогам, заслуговує оцінки відмінно, добре, задовільно*

Рецензент \_\_\_\_\_

*підпис, вчене звання прізвище, ім'я, по батькові*

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

Додаток М

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
*Кафедра менеджменту*

## **ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ**

до доповіді по кваліфікаційній роботі бакалавра на тему:  
**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**  
(за матеріалами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»,  
м. Вишневе Київської області)

Студента 4 курсу  
Петренка Віктора Васильовича  
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Науковий керівник:  
к. е. н., доцент Н. В. Коваль

м. Біла Церква  
20\_\_ р.

*Навчальне видання*

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО НАПИСАННЯ ТА ЗАХИСТУ  
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
різних форм навчання

**Гринчук Юлія Сергіївна**  
**Вихор Микола Васильович**  
**Коваль Надія Володимирівна**  
**Хахула Лариса Петрівна**  
**Шемігон Олександр Іванович**  
**Биба Валентина Анатоліївна**

Формат 60x84 1/16. Ум. др. арк. \_\_\_\_\_. Зам. \_\_\_\_\_.  
РВІКВ, Сектор оперативної поліграфії БНАУ.  
09117, Біла Церква, Соборна площа, 8; тел. 33-11-01.