



Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності  
073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій»)

Мукачево  
МДУ 2022

**УДК 378:001(072)(075.8)**

*Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Мукачівського державного університету  
протокол № 11 від 23.06.2022 р.*

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, управління  
економічними процесами та туризму  
протокол № 11 від 17.05. 2022 р.*

**Укладачі:**

**Лизанець А.Г.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму МДУ,

**Пугачевська К.Й.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму МДУ.

**Рецензент:**

**Черничко Т.В.** – д.е.н., проф. кафедри економіки та фінансів МДУ

**М-54**

Методичні рекомендації до написання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій») / Укладачі: Лизанець А.Г., Пугачевська К.Й. – Мукачево: МДУ, 2022. - 47 с. (2,27 д.а.)

Методичне видання містить загальні положення щодо виконання кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня «Магістр» за освітньою програмою «Менеджмент організацій» спеціальності 073 «Менеджмент»: порядок вибору теми, формулювання мети, завдань, структури роботи, вимоги до її оформлення, порядок оцінювання, рецензування та захисту, дотримання академічної доброчесності. Методичні рекомендації розроблені з метою надання здобувачам вищої освіти необхідної методичної допомоги в організації ефективної роботи над виконанням випускної кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

© МДУ, 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ .....	7
1.1. Загальні положення щодо виконання кваліфікаційної роботи.....	7
1.2. Вибір теми і об'єкта дослідження, призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи.....	10
1.3. Вимоги до змісту та обсягів кваліфікаційної роботи.....	12
2. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	17
3. ЗАХИСТ ТА ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	22
3.1 Підготовка супровідної документації та попередній захист кваліфікаційної роботи.....	22
3.2 Забезпечення академічної доброчесності та перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат.....	24
3.3 Захист кваліфікаційної роботи .....	26
3.4 Загальні критерії оцінювання кваліфікаційної роботи .....	27
ДОДАТКИ.....	320

## ВСТУП

Методичні рекомендації щодо виконання кваліфікаційної роботи здобувачами, які навчаються за ОП «Менеджмент організацій» спеціальності 073 «Менеджмент», розроблені відповідно до вимог стандартів вищої освіти України з підготовки фахівців другого (магістерського) кваліфікаційного рівня й призначені для надання допомоги здобувачам у виконанні кваліфікаційної роботи відповідно до основних вимог, які висувуються до змісту та оформлення відповідного виду наукових робіт, організації її виконання, порядку захисту та оцінювання.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» магістр – це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується закладом вищої освіти у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. Другий (магістерський) рівень вищої освіти передбачає набуття здобувачами вищої освіти здатності до розв'язування задач дослідницького та/або інноваційного характеру у певній галузі професійної діяльності.

Згідно стандарту вищої освіти із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня, атестація здобувачів вищої освіти здійснюється у формі публічного захисту кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі або проблеми в сфері менеджменту, задачі або проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та/або інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.

Кваліфікаційна робота – це самостійне закінчене дослідження за обраною тематикою, яке свідчить про формування спеціальних (фахових, предметних) компетентностей, що дозволяють випускнику вирішувати професійні завдання. Кваліфікаційна робота є невід'ємною складовою частиною індивідуальної наукової роботи здобувача, самостійним, завершеним науковим дослідженням у певній галузі знань, має внутрішню логіку, чітко структурована та містить сукупність результатів, положень, що пропонуються для публічного захисту.

Підготовка та захист кваліфікаційної роботи передбачені освітньою програмою «Менеджмент організацій» за спеціальністю 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Змістом кваліфікаційної роботи є результати теоретичних та експериментальних досліджень з актуальних проблем менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи із спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій» на здобуття освітнього ступеня «Магістр» є:

— систематизація, закріплення та розширення професійних умінь та навичок щодо самостійного розв'язання конкретної актуальної проблеми з менеджменту, що характеризується комплексністю і невизначеністю умов, на підставі критичного аналізу та узагальнення існуючої інформації з обраної проблеми, проведення власних досліджень, виконання розробок та формування рекомендацій для розв'язання проблеми;

— розвиток навичок самостійної роботи та оволодіння сучасним методичним апаратом і технологіями економічних досліджень при вирішенні наукових проблем та питань;

— з'ясування ступеня засвоєння дисциплін циклу загальної та професійної підготовки, підготовленості здобувача до самостійної управлінської діяльності в умовах невизначеності середовища.

Перелік компетентностей, які має продемонструвати здобувач у процесі виконання кваліфікаційної роботи за ОП «Менеджмент організацій» спеціальності 073 «Менеджмент», та програмних результатів, досягненню яких сприятиме виконання кваліфікаційної роботи, представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Перелік компетентностей та програмних результатів за ОП «Менеджмент організацій» спеціальності 073 «Менеджмент»

<b>Інтегральна компетентність</b>
Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог
<b>Загальні компетентності</b>
ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);
ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

### **Спеціальні (фахові) компетентності**

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком;

СК 11 Здатність адаптувати систему управління та потенціал організації до змінних умов ринкового середовища

### **Програмні результати навчання**

РН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

РН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

РН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;

РН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

РН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

РН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

РН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

РН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

РН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

РН 14. Вміти адаптувати систему управління та потенціал організації до змінних умов ринкового середовища.

Кваліфікаційна робота має бути написана державною мовою, науковим стилем, логічно й аргументовано, з наведенням статистичних даних, отриманих на конкретному підприємстві, та розрахунками, які проводяться здобувачем особисто.

# 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

## 1.1. Загальні положення щодо виконання кваліфікаційної роботи

Виконання кваліфікаційної роботи є завершальним етапом навчання здобувача у вищому навчальному закладі на другому (магістерському) рівні вищої освіти та кінцевим результатом його самостійної індивідуальної науково-дослідницької діяльності, комплексним дослідженням, яке підводить підсумки вивчення ним різноманітних дисциплін, що передбачені навчальними планами для здобувачів спеціальності «Менеджмент» денної та заочної форми навчання, проходження виробничої та переддипломної практики.

Здобувач випускного курсу повинен підтвердити рівень загальнотеоретичної й спеціальної (фахової) підготовки, а кваліфікаційна робота є випускною кваліфікаційною роботою, на підставі захисту якої державна екзаменаційна комісія вирішує питання про присвоєння їй автору кваліфікації магістра менеджменту.

Основні етапи виконання кваліфікаційної роботи:

- 1) вибір теми й об'єкта дослідження, затвердження теми;
- 2) розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану виконання;
- 3) відбір інформаційних джерел та їх опрацювання і складання плану;
- 4) збирання фактичного матеріалу для написання аналітичного розділу;
- 5) проведення дослідження;
- 6) апробація матеріалів дослідження (доповідь на науковій конференції, підготовка наукових статей, тощо);
- 7) опрацювання та викладення результатів досліджень;
- 8) подання роботи для перевірки і надання висновку керівником кваліфікаційної роботи;
- 9) подання роботи для ознайомлення керівництву об'єкта дослідження, отримання відгуку;
- 10) оформлення та подання роботи на кафедру;
- 11) перевірка кваліфікаційної роботи в системі «АНТИПЛАГІАТ»;
- 12) зовнішнє рецензування роботи;
- 13) попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі;
- 14) підготовка матеріалів (доповіді та презентації) для публічного захисту кваліфікаційної роботи;
- 15) захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК.

Кваліфікаційна робота виконується на основі вивчення спеціальної вітчизняної та зарубіжної літератури, передового досвіду з обраної проблеми, а також результатів власних досліджень реального об'єкта з

метою вирішення визначених прикладних завдань у сфері майбутньої професійної діяльності.

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

— робота повинна бути виконана з актуальної теми, яка має теоретичне й практичне значення;

— робота має бути підготовлена на основі матеріалу, в якому узагальнені раніше відомі положення, дискусійні питання, а також досліджені нові явища і виявлені закономірності. У зв'язку із цим кваліфікаційна робота повинна відрізнятися критичним підходом до існуючої практики вирішення проблеми, яка досліджується;

— робота повинна містити аналіз фактичного стану, зіставлення вимог теорії та практики, аргументовані висновки, конкретні пропозиції;

— повинна містити результати самостійних досліджень, розрахунки, виконані із застосуванням інформаційних технологій;

— вносити й обґрунтовувати пропозиції щодо вдосконалення різних аспектів професійної діяльності відповідно до предмета дослідження;

— бути належно оформленою й мати всі необхідні супровідні документи;

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

Кваліфікаційна робота, яка не відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, написана без дотримання затвердженого плану, не містить за темою дослідження матеріалів реального підприємства / організації, обґрунтованих пропозицій, виконана з порушенням затвердженого графіку, містить ознаки плагіату, а також не має зовнішньої рецензії, до захисту не допускається.

Здобувач має право:

— особисто обирати тему кваліфікаційної роботи;

— вносити свої пропозиції щодо обрання наукового керівника, враховуючи власні напрацювання;

— клопотати перед випусковою кафедрою про заміну наукового керівника, якщо для цього є поважні причини;

— приймати самостійні рішення щодо вибору методів дослідження та аналізу, а також обробки первинних матеріалів та документів.

Здобувач зобов'язаний:

— чітко виконувати графік підготовки кваліфікаційної роботи;

— оформити її відповідно до вимог випускової кафедри;

— своєчасно пройти попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі;

— своєчасно передати кваліфікаційну роботу до захисту перед екзаменаційною комісією (ЕК);



— аргументовано й етично реагувати на зауваження наукового керівника і рецензента, відповідати на запитання членів ЕК та присутніх на відкритому захисті кваліфікаційної роботи.

Наукові керівники кваліфікаційної роботи призначаються кафедрою менеджменту, управління економічними процесами та туризму серед осіб професорсько-викладацького складу і затверджуються наказом ректора Мукачівського державного університету на весь період виконання кваліфікаційної роботи.

#### Науковий керівник кваліфікаційної роботи зобов'язаний:

— надавати допомогу здобувачеві в складанні плану роботи та програми відбору необхідного матеріалу;

— здійснювати керівництво здобувачем при проходженні ним виробничої та переддипломної практики;

— рекомендувати здобувачу спеціальну, нормативну літературу та інформаційні джерела за обраною темою кваліфікаційної роботи;

— регулярно консультивати, контролювати протягом усього періоду графік виконання кваліфікаційної роботи, її якість та своєчасність виконання, а також інформувати завідувача кафедри про хід підготовки роботи до захисту;

— надати об'єктивний відгук на кваліфікаційну роботу після її завершення.

Науковий керівник повинен допомогти здобувачу визначити найбільш ефективні рішення, всебічно стимулювати творчість і самостійність при виконанні ним кваліфікаційної роботи. Систематична співпраця здобувача і наукового керівника допомагають здобувачу вищої освіти у виборі методів дослідження, контролі дотримання вимог до змісту й оформлення кваліфікаційної роботи, своєчасному усуненні відхилень.

Кваліфікаційна робота за здобуття ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» повинна містити:

- обґрунтування актуальності обраної теми;
- чітко визначені предмет та об'єкт дослідження;
- встановлені цілі дослідження та завдання із виконання наукових досліджень, які забезпечать досягнення визначених цілей;
- короткий науково-аналітичний огляд інформаційних джерел, нормативно-правового матеріалу про виникнення і сучасний стан досліджуваної проблеми;
- критичний аналіз монографічних і періодичних наукових видань із теми дослідження;
- елементи наукової новизни;
- подання ключової інформації у зручній для сприйняття формі (таблиці, діаграми, ілюстрації тощо);

- самостійні дослідження, розрахунки, виконані із залученням сучасних інформаційних технологій, висновки, практичні рекомендації і пропозиції щодо вдосконалення діяльності організацій, установ, підприємств чи державних органів.

За всі відомості, викладені у кваліфікаційній роботі, представлені висновки, узагальнення, а також за правильність усіх даних відповідальність несе безпосередньо здобувач вищої освіти – автор кваліфікаційної роботи. Здобувач вищої освіти має право на виклад матеріалу у власному розумінні. Відстоювати свої погляди здобувач повинен під час публічного захисту роботи.

Кваліфікаційну роботу магістра подають у вигляді спеціально підготовленого рукопису в твердому переплеті.

## **1.2. Вибір теми і об'єкта дослідження, призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи**

Визначення тем і керівників кваліфікаційних робіт, які мають виконуватися здобувачами, відбувається, як правило, за принципом наступництва наукового керівництва науковою роботою здобувача на попередніх курсах навчання, а також з урахуванням наукових інтересів, які виявлені здобувачем у цей період.

Кваліфікаційна робота виконується під керівництвом провідного викладача кафедри чи стороннього фахівця, залученого для керівництва кваліфікаційними роботами на умовах сумісництва, який має вчене звання професора або доцента, вчений ступінь доктора або кандидата наук та проводив наукові дослідження відповідного напрямку. Науковий керівник здійснює індивідуальне консультування здобувача, допомагає скласти план кваліфікаційної роботи, контролює дотримання графіка виконання, рецензує всі частини роботи і завершений рукопис, готує здобувача до публічного захисту результатів дослідження.

Темою кваліфікаційної роботи (предметом дослідження) може бути одна з актуальних проблем менеджменту організацій і адміністрування, яка недостатньо теоретично та методично розроблена або потребує новітніх теоретичних та методичних підходів, викликає зацікавленість практиків або є перспективною для впровадження з метою підвищення ефективності функціонування економіки України.

Рекомендована тематика кваліфікаційних робіт розробляється кафедрою менеджменту, управління економічними процесами та туризму згідно з вимогами освітньої програми «Менеджмент організацій» спеціальності 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, погоджується з Гарантом освітньої програми «Менеджмент організацій» спеціальності 073 «Менеджмент» та затверджується на

засіданні кафедри. Вона повинна бути актуальною і тісно пов'язаною із вирішенням практичних фахових завдань. Тематика періодично переглядається і оновлюється з урахуванням наукових інтересів кафедри та розвитку економічної науки і практики. Орієнтовний перелік тем кваліфікаційних робіт наведено у **додатку А**.

Здобувач може самостійно обрати тему кваліфікаційної роботи згідно з тематикою, що затверджена кафедрою. Крім того, кваліфікаційні роботи можуть виконуватися за тематикою, замовленою державними установами, підприємствами і підприємницькими структурами, що уклали з МДУ договори співпраці.

Здобувач, за погодженням із керівником, може запропонувати свою тему дослідження за умов відповідного обґрунтування доцільності її розробки (з урахуванням попередньої власної науково-дослідницької роботи, місця роботи, можливостей отримання необхідної інформації на об'єкті дослідження).

Разом із вибором теми визначається база, на матеріалах якої буде виконуватися кваліфікаційна робота. Діяльність обраної бази повинна створювати можливість інформаційного забезпечення дослідження визначеної теми.

За відсутності пропозицій з боку здобувача щодо досліджуваного об'єкта, кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму залишає за собою право призначення підприємства або установи, з якими МДУ має відповідну угоду.

Для затвердження тем і об'єктів дослідження кожен здобувач подає заяву на ім'я завідувача кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму (див. **додаток Б**), яка є підставою для призначення наукового керівника, формулювання теми і визначення об'єкту та бази дослідження (його повної юридичної назви).

Список здобувачів, перелік їх тем та наукові керівники кожного з них затверджуються наказом ректора МДУ. Внесення змін та уточнень до тем кваліфікаційних робіт можливе як виняток. Зміни здійснюються наказом ректора, проект якого вносить декан факультету за обґрунтованою заявою здобувача, погодженою з науковим керівником на підставі службової записки завідувача кафедри.

Після затвердження теми та об'єкта дослідження науковий керівник оформлює **бланк-завдання** (див. **додаток В**), у якому зазначаються прізвище, ім'я по-батькові здобувача, фіксуються тема і план, мета завдання, графік виконання, а також термін подання готової роботи на кафедру. Завдання підписують науковий керівник і здобувач, затверджує завідувач кафедри. **Бланк-завдання** з висновком наукового керівника стосовно виконання вимог до змісту та дотримання графіка подається ЕК разом із завершеною кваліфікаційною роботою.

### 1.3. Вимоги до змісту та обсягів кваліфікаційної роботи

Загальний обсяг роботи магістра має бути в межах **60 – 80 сторінок** друкованого тексту формату А4. Допускається відхилення в межах  $\pm 10 \%$ . *Бібліографія та додатки до загального обсягу роботи не входять.*

Зміст кваліфікаційної роботи визначається її темою і відображається у плані, розробленому за допомогою наукового керівника. Відповідно до передбачуваної теми здобувач самостійно або за рекомендацією керівника добирає інформаційні джерела (книги, брошури, статті тощо), Інтернет-ресурси й відповідні нормативні документи і складає проект плану, який обговорює з керівником.

План кваліфікаційної роботи має бути складним і містити: вступ; три розділи, кожен з яких складається з декількох підрозділів; висновки до кожного розділу; висновки та пропозиції; список використаних джерел та додатки. Зразок оформлення змісту кваліфікаційної роботи наведено на **додатку Д**.

Головним завданням вступної частини (**вступу**) є загальна характеристика роботи як актуального та практично значущого наукового дослідження, презентація інформаційного, методичного забезпечення дослідження та отриманих результатів.

У вступі кваліфікаційної роботи зазначаються:

- актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи;
- мета і завдання дослідження;
- об'єкт дослідження;
- предмет дослідження;
- перелік методів дослідження, які були використані в роботі;
- елементи наукової новизни;
- практична значущість;
- структура кваліфікаційної роботи;
- загальна характеристика інформаційного забезпечення дослідження з акцентуванням уваги на нетрадиційних інформаційних джерелах;
- інформація про апробацію результатів дослідження (перелік конференцій, на яких було здійснено та обговорено результати дослідження (назва доповіді, місце та час проведення конференцій), назва тез і статей, які було підготовлено, інформація про їх видання (назва видання, місце, час тощо);
- інформація про можливе впровадження (за наявності).

*Актуальність теми* подається у вигляді критичного аналізу та шляхів розв'язання проблеми, обґрунтовуючи значення роботи для розвитку певної галузі знань, діяльності.

*Мета дослідження* – запланований результат вирішення визначеної

проблеми із використанням теоретичних, методологічних й практичних положень та методів дослідження. Не слід формулювати мету як «Дослідження..», «Вивчення..», «Аналіз..», тому що ці слова вказують на засіб досягнення, а не на неї саму. Мета роботи звичайно тісно переплітається з назвою кваліфікаційної роботи і повинна чітко вказувати, що саме вирішується в роботі.

При визначенні мети дослідження рекомендується використовувати такі формулювання: «Наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад і практичних аспектів..... та розробка рекомендацій щодо...», «Розроблення і наукове обґрунтування методичних положень і практичних рекомендацій щодо...», «Розвиток науково-методичних підходів та практичних аспектів щодо...».

*Завдання дослідження* визначаються поставленою метою і являють собою конкретні послідовні шляхи вирішення проблеми. Це, зазвичай, робиться у формі перерахування (проаналізувати, розробити, узагальнити, виявити, довести, впровадити, показати, розробити, знайти, визначити, описати, встановити, з'ясувати, дати рекомендації, встановити взаємозв'язок, зробити прогноз тощо).

Завдання повинні відповідати розділам роботи. Як правило, застосовується класична тричленна форма наведення завдань дослідження. Наприклад, розглянути предмет дослідження і визначити проблеми вдосконалення діяльності об'єкта дослідження; обґрунтувати шляхи розв'язання цих проблем; розробити пропозиції щодо вдосконалення діяльності об'єкта дослідження.

*Об'єкт дослідження* – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію, обране для вивчення. Не слід називати об'єктом дослідження конкретне підприємство, організацію, установу чи орган державної влади або його підрозділ, на прикладі якого виконується робота, адже це є базою дослідження.

Наприклад: об'єктом дослідження можуть бути процеси вибору та розробки стратегії розвитку організації; операційна діяльність підприємства тощо. При цьому базою дослідження є конкретне підприємство: ПАТ «МЗ «Точприлад», ТОВ «Едельвейс» тощо.

*Предмет дослідження* – це процес, що вивчається у межах об'єкта дослідження.

Об'єкт і предмет 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 студента, оскільки предмет дослідження визначає тему випускної кваліфікаційної роботи.

Предметом дослідження студент може обрати: внутрішню організацію діяльності об'єкта дослідження; окремий її аспект (регламентацію, планування, контроль виконання тощо); організацію виконання окремого завдання або функції досліджуваного об'єкта та ін.

*Методи дослідження* – це спосіб набуття достовірних наукових знань, умінь та практичних навичок у різних сферах діяльності.

Перераховувати їх треба не відірвано від змісту роботи, а коротко та змістовно, визначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом. Це дасть змогу пересвідчитися в логічності та прийнятності обраних методів. Отже, для досягнення поставленої мети та сформульованих завдань кваліфікаційної роботи необхідно використовувати як специфічні методи дослідження (спостереження, вимірювання, експеримент), так і загальнонаукові методи, які є засобами пізнання та мислення (аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування, узагальнення, моделювання, ідеалізація).

*Наукова новизна* повинна мати узагальнюючий характер і містити власні висновки та рекомендації з предмету дослідження. Передбачає короткий виклад нових наукових положень (рішень), запропонованих автором особисто. Необхідно показати відмінність отриманих результатів від відомих раніше, описати ступінь новизни (уперше отримано, удосконалено, дістало подальший розвиток).

*Практична значущість* повинна містити результати самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені в діяльність підприємств, установ, організацій.

Крім того у вступі зазначається загальна характеристика *інформаційного забезпечення дослідження* з акцентуванням уваги на основних та нетрадиційних інформаційних джерелах.

*Структура магістерської роботи.* Наводиться перелік розділів та їх короткий зміст.

Обсяг вступу не має перевищувати 4–5 сторінок.

**Основна частина** кваліфікаційної роботи складається з **3 розділів** (теоретико-методологічний, дослідницько-аналітичний, проектно-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 кінці кожного розділу формулюються висновки зі стислим викладенням наведених у ньому результатів наукових і прикладних досліджень.

**Перший розділ** має *теоретико-методологічний характер*. У ньому визначається роль і місце досліджуваних явищ та процесів у діяльності підприємства чи організації; розглядаються загальні теоретичні підходи до теми з використанням сучасних літературних джерел з досліджуваної проблеми (монографії, наукові статті, матеріали конференцій, Інтернет-ресурси тощо), іноземних авторів, у т.ч. з наукометричної бази Scopus.

Обов'язковим є порівняння різних наукових поглядів учених та практиків, використання статистичних даних (із посиланням на джерела).

У розділі теоретично обґрунтовується проблема, що досліджується; розглядається її суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та

сучасні тенденції, методичні підходи тощо. Розкриття теоретичних питань повинно мати елементи наукової новизни з формуванням власної позиції щодо напряму дослідження, обраних методів дослідження і містити оригінальні авторські пропозиції щодо поглиблення теоретичних й методичних питань. Бажано ілюструвати текст графічними матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо.

Обсяг першого розділу не повинен перевищувати 25-30% від загального обсягу кваліфікаційної роботи.

**Другий розділ** кваліфікаційної роботи має *аналітико-дослідницький характер*. У ньому, використовуючи фактичний матеріал і зібрану інформацію, здобувач аналізує та розкриває зміст питань на прикладі конкретних підприємств, установ, організацій.

Дослідження проблеми має здійснюватися на основі накопиченого і систематизованого матеріалу, групування та обробки даних, що дозволяє проводити кваліфікований аналіз, обґрунтовувати пропозиції у наступному розділі. Текст кваліфікаційної роботи слід підкріпити реальними документами підприємств (установ, організацій), що наводяться у додатках.

У цьому розділі викладаються результати дослідження сучасного стану предмета дослідження на обраному об'єкті дослідження; здійснюється аналіз фінансово-економічних показників, що характеризують стан і тенденції розвитку напряму дослідження; здійснюється кількісна й якісна оцінка факторів, що обумовили зміни окремих показників на об'єкті дослідження; здійснюється діагностика управління даним напрямом діяльності на об'єкті дослідження; критично оцінюється її сучасний стан, методичне, інформаційне, програмне забезпечення тощо.

Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми мають супроводжуватися поясненням і висновками, які дозволяють визначити сутність і стан явищ та процесів, що спостерігаються на об'єкті дослідження, розкрити їх особливості та тенденції розвитку, створити базу для виявлення невикористаних резервів удосконалення діяльності.

Інформаційне забезпечення для аналітико-дослідницького розділу здобувач має зібрати під час переддипломної практики. Джерелом інформації є планові і фактичні показники економічної діяльності, статистична, фінансова, податкова та управлінська звітність, накази, розпорядження, первинні інформаційні матеріали стосовно окремих бізнес-операцій і процесів, результати спостережень, опитувань й обстежень та інших методів збирання первинної інформації.

Зміст другого розділу є основою для розробки рекомендацій та пропозицій і написання третього розділу кваліфікаційної роботи.

Обсяг другого розділу має становити 30–40% від загального обсягу магістерської роботи.

Завданням **третього** – *проектно-рекомендаційного* розділу є розробка конкретних рекомендацій, пропозицій щодо удосконалення предмета

дослідження, його інформаційного, методичного та організаційного забезпечення, обґрунтування моделей управління фінансово-економічними параметрами й індикаторами розвитку економічної діяльності підприємств, установ та організацій, на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію, що викладені у першому розділі, а також з урахуванням результатів аналізу, проведеного у другому розділі дослідження.

Кожна пропозиція повинна мати розгорнуте обґрунтування, яке наводиться у зв'язку і як наслідок висновків з аналізу, проведеного у розділі 2, виходячи з виявлених відхилень, загроз, проблем та недоліків. Запропоновані удосконалення та інновації мають містити розрахунково-кількісне обґрунтування й організаційний механізм (план організаційно-економічних заходів) впровадження в практику діяльності об'єкта дослідження.

Для обґрунтування пропозицій та оцінки їх наслідків для діяльності підприємства і показників його господарювання доцільним є використання новітніх інформаційних технологій, імітаційне моделювання тощо.

Обсяг третього розділу може становити до 25–30% від загального обсягу кваліфікаційної роботи.

**Висновки та пропозиції**, що наводяться в окремому розділі кваліфікаційної роботи, є стислим викладанням підсумків проведеного дослідження. Саме тут коротко наводяться найбільш важливі теоретичні положення, які містять формулювання розв'язаної проблеми, з визначенням елементів наукової новизни; узагальнюються результати аналізу та діагностики об'єкта дослідження за визначеним напрямом дослідження, отримані у розділі 2; подаються пропозиції щодо удосконалення досліджуваного напрямку діяльності організації, які було детально обґрунтовано у розділі 3.

Для дотримання бажаного стилю у висновках корисно застосовувати такі слова та вислови: *проаналізовано, встановлено, виявлено, що дозволило, доведено, показано, досліджено, розроблено, отримано, запропоновано, рекомендовано, вважається за доцільне* та ін.

Обсяг висновків і пропозицій не повинен перевищувати 4–5 сторінок.

**Список використаних джерел** має містити усі використані у кваліфікаційній роботі джерела інформації, а саме: законодавчо-нормативні акти, підручники, навчальні посібники, монографії, статті у періодичних виданнях, інтернет-сайти тощо. Неопубліковані джерела (фінансова звітність, технічна документація, інша внутрішня документація підприємства, конспект лекцій, складений здобувачем, тощо) до списку використаної літератури не вносяться. Кількість використаних джерел залежить від ступеня вивченості проблеми і ступеня її нормативного врегулювання.



Рекомендована кількість найменувань у списку повинна бути не менше 75-100 джерел, з яких від 30 до 50% - опубліковані за останні 5 років.

Джерела оформлюються згідно вимог стандарту Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

**Додатки** до кваліфікаційної роботи мають містити інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень згідно з обраною темою. Вони розміщуються на останніх сторінках роботи відповідно до посилань на них за основним текстом. Кожен із них має бути позначений літерою (правий верхній кут).

Крім того, у додатки доцільно включати допоміжний матеріал, потрібний для повноти сприйняття кваліфікаційної роботи, зокрема реальні облікові й управлінські документи підприємства-об'єкта дослідження та інших підприємств, що наводяться як приклад (шаблони); рекламні матеріали; проміжні математичні доведення, формули, розрахунки; таблиці допоміжних цифрових даних; інструкції, методики, розроблені в процесі виконання кваліфікаційної роботи; ілюстрації допоміжного характеру тощо.

Кваліфікаційна робота повинна містити **анотацію**, яка представляє її короткий зміст. Анотація не підшивається і подається окремо до кваліфікаційної роботи. Вона виконується українською та однією з іноземних мов. Загальний обсяг анотації складає не більше 150 слів (до 800 знаків).

В анотації зазначається прізвище та ініціали здобувача, назва кваліфікаційної роботи, стислий зміст роботи та результати дослідження, інформація про структуру роботи, кількість таблиць, рисунків, додатків, використаних літературних джерел та загальний обсяг роботи у сторінках. Ключові слова (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у кваліфікаційній роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів – 5–7. Анотацію належить виконувати обсягом не більш, ніж одна сторінка формату А4. Зразок оформлення анотації українською мовою наведено **на додатку Е**.

## **2. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Кваліфікаційна робота друкується засобами комп'ютерної техніки на аркушах білого паперу формату А4 (210 x 297 мм) через півтора міжрядкових інтервали, до тридцяти рядків на сторінці. Друк здійснюється лише з одного боку аркушу.

Матеріал кваліфікаційної роботи слід брошурувати у такій послідовності:

- титульний аркуш;
- пояснювальна записка;

- зміст;
- перелік умовних позначень (за необхідності);
- вступ;
- основна частина;
- висновки та пропозиції;
- список використаних джерел;
- додатки.

Усі складові кваліфікаційної роботи потребують оформлення відповідним чином.

Мова кваліфікаційної роботи – державна, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок; послідовність – логічна. Пряме переписування у роботі матеріалів з літературних джерел неприпустиме, крім цитат, що подаються у лапках відповідно до тексту оригіналу.

Набір тексту кваліфікаційної роботи здійснюється на комп'ютері через 1,5 міжрядкових інтервали (29–30 рядків на сторінці), друк – на принтері з одного боку аркуша білого паперу формату А4 (210×297 мм) з використанням шрифтів текстового редактора Word Times New Roman. Висота шрифту – 14 мм. Поля: ліве – не менше 25 мм, праве – не менше 10 мм, верхнє і нижнє – не менше 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, чорного кольору середньої жирності, щільність тексту – однаковою.

**Титульна сторінка** містить повну назву міністерства, найменування закладу вищої освіти, випускової кафедри; прізвище, ім'я та по батькові й інші відомості про автора; тему кваліфікаційної роботи; прізвище, вчене звання (посаду) наукового керівника; місто і рік виконання (див. **додаток Ж1**). Завершена кваліфікаційна робота підписується на титульній сторінці здобувачем та його науковим керівником.

**Пояснювальна записка** містить повну назву міністерства, найменування закладу вищої освіти, факультету, випускової кафедри; прізвище, ім'я та по батькові й інші відомості про автора; тему кваліфікаційної роботи з посиланням на об'єкт дослідження; прізвище, вчене звання (посаду) наукового керівника та рецензента; місто і рік виконання (див. **додаток Ж2**).

**Зміст** містить найменування та номери початкових сторінок усіх розділів та підрозділів роботи.

Текст **основної частини** роботи поділяється на розділи і підрозділи згідно із планом, затвердженим у завданні на виконання кваліфікаційної роботи.

Заголовки структурних частин кваліфікаційної роботи: «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ\_\_», «ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ» «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкуються великими літерами симетрично до тексту. Заголовки підрозділів друкуються маленькими

літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапка в кінці заголовка не ставиться.

Відстань між заголовками структурних частин, назвами розділів та текстом повинна дорівнювати одному інтервалу.

Кожний розділ починають з нової сторінки, але всі сторінки зазначених елементів роботи підлягають суцільній нумерації. Кожний новий підрозділ починають на тій самій сторінці, на якій було завершено попередній, залишивши відступ у один рядок. Остання сторінка кожного розділу має бути заповнена текстом не менше, ніж на 2/3.

**Нумерація.** Сторінки роботи нумеруються арабськими цифрами (без знака №) у правому верхньому куті аркуша.

Першою сторінкою кваліфікаційної роботи є титульна сторінка, яка включається до загальної нумерації сторінок і на якій номер сторінки не ставиться.

Заголовки структурних частин кваліфікаційної роботи («ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «ДОДАТКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ») та назви розділів друкують **великими літерами нежирним шрифтом** по центру симетрично до основного тексту. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) **напівжирним шрифтом** з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовки складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою.

Розділи роботи мають бути пронумеровані таким чином: після слова «РОЗДІЛ» ставиться його номер арабською цифрою (1, 2, 3), після номера ставиться крапка, потім друкують заголовок розділу.

*Приклад:*

<b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b>
--

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу, використовуючи номер розділу і порядковий номер підрозділу, між якими ставиться крапка: наприклад, «1.3.» (третій підрозділ першого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовку крапку не ставлять.

**Оформлення допоміжних матеріалів.** Допоміжними матеріалами є: *ілюстрації* (схеми, діаграми, рисунки тощо), *таблиці*, *формули* і *додатки*.

**Ілюстрації** мають доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття її суті, наочно ілюструвати думки автора і тому в тексті на кожну з них повинно бути посилання з коментарем.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу (за винятком ілюстрацій, поданих у додатках). Номер ілюстрації має складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка: наприклад, «Рис. 1.2» (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації та її назва розміщуються послідовно під ілюстрацією по центру.

Ілюстрації (схеми, графіки тощо) і таблиці слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше або на наступній сторінці. Якщо вони містяться на окремих сторінках кваліфікаційної роботи, то їх включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстративні або табличні матеріали, розміри яких перевищують формат А4, розміщують у додатках. На всі ілюстрації мають бути посилання в тексті.

Цифровий матеріал, як правило, подається у вигляді **таблиць**. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці, таким чином, щоб її можна було читати без повороту тексту або з поворотом за годинниковою стрілкою. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. При цьому слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад «... у табл. 2.3».

Таблиці нумерують послідовно (за винятком тих, що розміщені в додатках) у межах розділу. У правому верхньому куті розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера, який складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, «Таблиця 2.4» (четверта таблиця другого розділу). Якщо таблиця переноситься на іншу сторінку, то над подальшими частинами пишеться, наприклад, «Продовження табл. 2.4».

Назву таблиці друкують жирним шрифтом малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею по центру.

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

**Формули** у кваліфікаційній роботі нумеруються у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставиться крапка. Номери формул пишуть біля правого поля сторінки на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: «(1.1)» (перша формула першого розділу).

Пояснення значень символів, числових коефіцієнтів у формулах необхідно подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони дані в формулі, і кожне – з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки.

Рівняння і формули необхідно виділяти з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули потрібно залишати не менш як один вільний рядок. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (×) і ділення (:).

**Додатки** оформлюються як продовження кваліфікаційної роботи і розміщуються у порядку появи посилань у тексті кваліфікаційної роботи.

Додаток повинен мати заголовок, надрукований малими літерами з першої великої літери симетрично відносно тексту сторінки. Праворуч над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток» і велика літера, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком **Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь**. Наприклад, додаток А, додаток Б і т.д.

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

Ілюстрації, таблиці та формули, які розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рис. Д. 1.2 – другий рисунок першого розділу додатка Д; формула (А. 1) – перша формула додатка А.

**Оформлення посилань.** Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Посилання в тексті кваліфікаційної роботи на джерела інформації слід зазначити порядковим номером за списком джерел у квадратних дужках з визначенням конкретних сторінок, наприклад: «... у працях [25, с. 3 – 37]...».

Посилання на ілюстрації до кваліфікаційної роботи оформлюють порядковим номером ілюстрації: наприклад, «рис. 2.4»; на формули – порядковим номером формули: наприклад, «у формулі (3.1)». Посилання у тексті на таблиці пишуть скорочено: наприклад, «у табл. 1.1». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вживати скорочене слово «дивись»: наприклад, «див. табл. 1.2».

Наприкінці кваліфікаційної роботи наводиться **список використаних джерел**. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються мовою видання.

Джерела в списку використаних джерел слід розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків. Відомості про включені до списку джерела слід подавати згідно з вимогами державного стандарту з обов'язковим наведенням назв праць.

Приклад оформлення бібліографічного опису у списку джерел наведено **у додатку К**.

### 3. ЗАХИСТ ТА ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

#### 3.1 Підготовка супровідної документації та попередній захист кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота має виконуватися здобувачем у повній відповідності до затверджених календарного плану, завдання та визначених вище вимог щодо змісту та оформлення. У випадках відставання від графіка здобувач зобов'язаний надати пояснення своєму науковому керівнику або завідувачу кафедри.

На період виконання кваліфікаційних робіт на кафедрі здійснюється **консультування науковими керівниками**. Метою систематичних консультацій є надання допомоги здобувачеві: у підборі літератури та нормативних джерел, формуванні та опрацюванні інформаційного забезпечення дослідження, виборі його методів, форм висвітлення результатів дослідження тощо; у дотриманні вимог до змісту й оформлення кваліфікаційної роботи, своєчасному усуненні відхилень. Оперативне і ретельне виконання рекомендацій керівника сприяє своєчасному виконанню кваліфікаційної роботи і є запорукою успішного захисту.

Відповідно до календарних етапів здобувач має подавати роботу частинами на перегляд, а у встановлений графіком кінцевий термін подати завершену кваліфікаційну роботу на рецензування науковому керівникові.

До завершеної кваліфікаційної роботи додається **відгук підприємства-бази дослідження при виконанні кваліфікаційної роботи**, завірений печаткою. Цей відгук засвідчує достовірність наведеної в роботі інформації та правдивість фактичних даних. Бажано, щоб в ньому були підтверджені актуальність теми для підприємства, самостійність дослідження, практична значущість аналітичного розділу та можливості і перспективи впровадження запропонованих рекомендацій (див. **додаток Л**).

На завершену кваліфікаційну роботу науковий керівник надає **висновок про кваліфікаційну роботу**, в якому визначаються: актуальність дослідження; ефективність використаної методології; рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та підготовки до виконання наукових досліджень; вміння самостійно вирішувати наукові та практичні задачі; вміння логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки; перспективність запропонованих рекомендацій та висновків; недоліки роботи (за наявності) (див. **додаток М**).

Порушення здобувачем календарного плану виконання кваліфікаційної роботи та її здачі на кафедру фіксується науковим керівником, який інформує завідувача кафедри. У разі значного порушення графіка науковий керівник зобов'язаний поінформувати про це завідувача кафедри та винести

питання на засідання кафедри. За наслідками розгляду здобувач за рішенням кафедри може бути не допущений до її захисту.

Після завершення роботи та за наявності позитивної рецензії наукового керівника кваліфікаційна робота допускається до попереднього захисту на кафедрі.

Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувач проходить на випусковій кафедрі. Здобувачі, кваліфікаційні роботи яких на попередньому захисті були оцінені позитивно, допускаються до захисту на засіданні ЕК.

Метою проведення попереднього захисту роботи на кафедрі є:

- перевірка дотримання вимог щодо змісту роботи (виходячи з наданого завдання) та її оформлення;
- перевірка наявності усіх супроводжувальних документів (відгук від підприємства, висновок наукового керівника, матеріали апробації результатів дослідження (тез доповідей, наукових статей), рецензія тощо);
- перевірка готовності автора до захисту роботи перед ЕК (вільне володіння матеріалом кваліфікаційного дослідження, здатність та позитивні відповіді на запитання стосовно суті та результатів дослідження, наявність демонстраційного матеріалу для публічного захисту роботи).

Кваліфікаційні роботи, які подані на кафедру з порушенням встановлених термінів роботи комісії попереднього захисту, до розгляду в них без дозволу завідувача кафедри не приймаються.

Кваліфікаційна робота обов'язково повинна мати **рецензію зовнішнього рецензента**. До зовнішнього рецензування кваліфікаційних робіт залучаються провідні фахівці підприємств, підприємницьких і наукових структур, державних установ, а також викладачі інших вищих навчальних закладів, які мають вищу економічну освіту, великий стаж роботи за фахом, бажано ступінь кандидата (доктора) економічних наук.

Зовнішня рецензія надається у письмовому вигляді у довільній формі і має містити:

- висновки щодо актуальності обраної теми, практичної значущості виконаної кваліфікаційної роботи;
- характеристику повноти завдання щодо розкриття теми кваліфікаційної роботи, відповідності змісту роботи завданню;
- висновки щодо використання в роботі сучасних методів дослідження, методичних підходів до вдосконалення діяльності підприємства згідно з напрямом теми, *елементів наукової новизни*;
- оцінку конкретних пропозицій, рекомендацій щодо вдосконалення управління певними аспектами діяльності, підвищення його ефективності;
- оцінку загальних вражень від кваліфікаційної роботи (оформлення, логіка, стиль і грамотність викладення тощо);

- висновок рецензента про відповідність якості виконаної кваліфікаційної роботи вимогам, що висуваються; про можливість допущення її до захисту. За бажанням можуть бути висловлені зауваження та думка про оцінку роботи за чотирибальною системою: *відмінно, добре, задовільно, незадовільно*.

Зразок оформлення зовнішньої рецензії на кваліфікаційну роботу наведено **на додатку Н**. Рецензент має поставити свій підпис, зазначити прізвище, ім'я та по батькові, місце роботи і посаду, яку обіймає, і завірити підпис.

Для підготовки здобувача до пояснень у зв'язку з можливими зауваженнями рецензента йому надається можливість ознайомитися з рецензією до захисту роботи на засіданні ЕК.

За негативної рецензії зовнішнього рецензента або наявності суттєвих зауважень стосовно змісту та оформлення кваліфікаційної роботи вона має бути доопрацьованою і поданою на повторне рецензування. Про даний факт здобувач зобов'язаний обов'язково поінформувати керівника роботи та завідувача кафедри.

Після отримання позитивної зовнішньої рецензії, робота брошурується у тверду палітурку. Супроводжувальними матеріалами до кваліфікаційної роботи є заява, завдання, висновок керівника кваліфікаційної роботи, відгук підприємства-об'єкта дослідження, зовнішня рецензія, карта 1 розподілу балів, довідка про антиплагіат та анотація українською та англійською мовами).

Оформлену кваліфікаційну роботу **реєструють на кафедрі** і передають на розгляд завідувачу кафедри, який має прийняти рішення про допуск здобувача до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК.

**Допуск до захисту** здійснюється шляхом відповідного запису завідувача кафедри у висновку кафедри про кваліфікаційну роботу.

Якщо завідувач кафедри вважає за неможливе допустити кваліфікаційну роботу до захисту через її незадовільну якість, то питання має бути заслухане на засіданні кафедри за участю наукового керівника. Обговорення оформлюється протоколом і подається на затвердження декану факультету і ректору університету.

### **3.2 Забезпечення академічної доброчесності та перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат**

Забезпечення дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти при виконанні кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій» організовується у відповідності до Закону України «Про вищу освіту» та



інших нормативно-правових документів МДУ, зокрема Положення «Про академічну доброчесність у Мукачівському державному університеті», яке розроблено відповідно до вимог Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII (стаття 42. Академічна доброчесність) та Закону України «Про вищу освіту» (стаття 16. Система забезпечення якості вищої освіти).

Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

З метою забезпечення академічної доброчесності та підвищення якості підготовки до атестації здобувачів університету в частині виконання кваліфікаційних робіт проводиться їх перевірка на наявність запозичень (плагіату).

**Плагіатом** вважається дослівне відтворення чи копіювання тексту (від фрази до набору речень) з книг, статей, інтернет-ресурсів чи інших джерел без чіткого виокремлення копіюваного тексту та посилання на автора (джерело).

**Процедура перевірки тексту на наявність запозичень.** Здобувач вищої освіти, який отримує ступінь магістра, згідно встановленого графіку (не пізніше ніж за десять днів до дати проведення попереднього захисту) повинен подати на кафедру електронний текст кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційні роботи мають подаватися на перевірку в електронному варіанті (CD, DVD диски або флеш-диски). На носії повинен бути лише один файл з кваліфікаційною роботою у форматі Документ Word (\*.doc, \*.docx).

Відповідальна особа передає електронні версії кваліфікаційних робіт системному оператору. Системний оператор проводить перевірку електронної версії на можливу наявність у тексті кваліфікаційних робіт чужих опублікованих результатів (текстів) без належного посилання на авторів. За результатами перевірки роботи системний оператор отримує «Звіт подібності», що містить інформацію, яка вказує на ймовірність неправомірних запозичень з інших джерел та інші характеристики.

Результатом перевірки є висновок з наведеним відсотком текстових запозичень, що свідчить про ступінь оригінальності виконаної роботи.

Здобувач вищої освіти, що виконав випускну кваліфікаційну роботу, яка має високу, достатню оригінальність тексту допускається до її захисту. Здобувач вищої освіти, що виконав випускну кваліфікаційну роботу, яка має задовільну оригінальність тексту допускається до захисту за умови перевірки наявності та правильного оформлення цитувань та посилань на першоджерела.

У разі виявлення плагіату, що перевищує встановлені нормативи (на підставі довідки), магістр не допускається до захисту кваліфікаційної роботи

до моменту усунення виявлених порушень та повторного проходження перевірки в електронній системі Anti-Plagiarism.

У випадку виявлення умисного пошкодження тексту роботи, що унеможлиблює її перевірку у системі Anti-Plagiarism, повну відповідальність за це несе здобувач вищої освіти, а робота знімається із захисту.

### 3.3 Захист кваліфікаційної роботи

Захист кваліфікаційної роботи відбувається на відкритому засіданні екзаменаційної комісії.

Склад ЕК та графік її роботи затверджує ректор університету.

На засідання ЕК до початку захисту подаються такі документи:

- витяг із наказу ректора про затвердження персонального складу цієї комісії;
- список здобувачів екзаменаційної групи, які допущені до захисту кваліфікаційних робіт за підписом декана факультету;
- довідка від деканату про виконання здобувачем навчального плану і про одержані ним оцінки з теоретичних дисциплін, навчальних та виробничих практик;
- кваліфікаційна робота здобувача;
- висновок керівника кваліфікаційної роботи;
- зовнішня рецензія на кваліфікаційну роботу;
- відгук підприємства-об'єкта написання кваліфікаційної роботи;
- карта 1 розподілу балів (див. **додаток П1**).

Оцінка кваліфікаційної роботи та рішення про отримання випускником освітнього рівня магістра ухвалюється на підставі представленої до захисту роботи, відзиву зовнішнього рецензента та її публічного захисту.

Під час підготовки до захисту здобувач має погодити зі своїм науковим керівником складену ним стислу доповідь щодо кваліфікаційної роботи і підготовлені наочні матеріали (4–6 сторінок з найважливішими ілюстративними матеріалами, оформленими у вигляді ксерокопій роздаткового матеріалу; а також слайди, фотографії, рекламні проспекти тощо).

Обсяг тексту доповіді має відповідати **8-10 хвилинам** виступу, містити основні результати аналізу матеріалів об'єкта дослідження й творчих розробок щодо пропозицій і рекомендацій, які є результатом проведеного дослідження, *з акцентом на елементах наукової новизни та практичної значущості роботи*. Перед захистом слід ретельно прочитати рецензію, особливу увагу звернути на висловлені рецензентом зауваження і за можливістю усунути зазначені недоліки або дати аргументовану відповідь у доповіді.

Наочні матеріали мають послідовно ілюструвати доповідь здобувача і забезпечувати повноту висвітлення всіх положень, які підлягають захисту.

Процедура захисту протоколюється секретарем комісії.

Здобувач стисло доповідає комісії про сутність проведеного дослідження, дає оцінку отриманим результатам, ілюструючи доповідь наочними матеріалами.

Після доповіді здобувача зачитується рецензія на кваліфікаційну роботу, і він відповідає на зауваження рецензента.

Під час захисту кваліфікаційної роботи члени ДЕК, присутні на захисті викладачі, спеціалісти можуть ставити здобувачу запитання щодо змісту кваліфікаційної роботи. Відповіді здобувача мають бути конкретними, аргументованими і короткими.

Після відповідей здобувача на запитання оголошується висновок наукового керівника виконаної кваліфікаційної роботи.

За результатами захисту кваліфікаційної роботи ЕК приймає рішення щодо оцінки захисту, про присвоєння освітнього ступеня «магістр» за ОП «Менеджмент організацій» спеціальності 073 «Менеджмент» і про видачу йому диплома державного зразка.

### **3.4 Загальні критерії оцінювання кваліфікаційної роботи**

Автор кваліфікаційної роботи має продемонструвати вміння: логічно та аргументовано викладати матеріал; коректно використовувати статистичні, математичні та інші методи; проводити власні дослідження; володіння навичками узагальнення; формулювання висновків; працювати з інформаційними джерелами; ініціювати та обґрунтовувати інноваційні підходи та напрями вирішення задачі, що досліджується.

До загальних критеріїв оцінювання кваліфікаційної роботи належать:

- чіткість, повнота та послідовність розкриття кожного питання плану і теми роботи в цілому;
- науковість стилю викладання;
- відсутність орфографічних і синтаксичних помилок;
- правильне оформлення роботи відповідно до стандартів.

Кваліфікаційна робота, в якій розкрито тему, прореферовано необхідні літературні джерела, проаналізовано відповідні інформаційні та статистичні бази даних, проведено дослідження, сформульовано висновки без необхідного їх обґрунтування допускається до захисту, але не може бути оцінена вище ніж **«задовільно»**.

Робота, в якій зроблено власне оцінювання використаних літературних джерел, самостійно проаналізовано підібраний матеріал, звітні дані підприємства / організації, на базі якого досліджувалася тема, проведено комплексні дослідження, зроблено висновки та сформульовано пропозиції, але вони не є достатньо аргументованими, може бути оцінена на **«добре»**.

Робота, в якій зроблено власне оцінювання різних літературних джерел, використано сучасні методи дослідження, побудовано формалізовану модель проблеми, проведено комплексні наукові дослідження, розрахунки і на їх основі — аргументовано висновки та обґрунтовано пропозиції, містить елементи наукової новизни, а результати наукового дослідження опубліковано у наукових виданнях та/або матеріалах наукових конференцій, може бути оцінена на **«відмінно»**.

Результати захисту кваліфікаційних робіт оцінюються з використанням Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС) (за шкалою «А», «В», «С», «D», «Е», «FX», «F»); національної системи («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») та за 100-баловою шкалою).

Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи науковим керівником наведено на **додатку П1** (карта 1 розподілу балів за видами робіт по кваліфікаційній роботі), а критерії підсумкового оцінювання роботи за результатами захисту на засіданні ЕК – на **додатку П2**.

За результатами публічного захисту кваліфікаційної роботи на закритому засіданні ЕК більшістю голосів приймає рішення щодо оцінки захисту і роботи (враховуючи відгук керівника, зовнішнього рецензента, зміст доповіді, відповіді на запитання).

На всіх засіданнях ЕК ведеться протокол, в який вносяться відповідні результати оцінювання кваліфікаційної роботи, записуються запитання членів ЕК і присутніх на захисті, особисті думки членів ЕК, а також відомості про одержаний освітній рівень, та державний документ про освіту, який видається випускникові МДУ. Протоколи підписують голова і члени ЕК, що брали участь у засіданні.

Захищені кваліфікаційні роботи кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризм здає в архів МДУ не пізніше як через 3 дні після завершення роботи ЕК, де вони зберігаються протягом 5 років.

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Орієнтовний перелік тем кваліфікаційних робіт для здобувачів ОС «Магістр» за ОП «Менеджмент організацій» спеціальності 073 «Менеджмент»

1. Вдосконалення комплексної системи управління комерційною діяльністю підприємства на основі маркетингу.
2. Вдосконалення організації управлінської праці в умовах господарської самостійності підприємства.
3. Вдосконалення управління прибутком підприємства в умовах ринку.
4. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом підприємства.
5. Дослідження конкурентоспроможності виробничого підприємства.
6. Економічна ефективність використання бізнес-плану як інструменту управління освоєнням нових послуг на підприємстві.
7. Економічний механізм управління розвитком підприємства.
8. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.
9. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.
10. Ефективність прийняття інвестиційних рішень на виробничому підприємстві.
11. Ефективність управління факторами виробництва в сучасних умовах.
12. Інвестування як один із напрямків економічного розвитку підприємства.
13. Інноваційні підходи щодо забезпечення іміджу підприємства.
14. Інформаційні технології в діяльності підприємства.
15. Інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту організації.
16. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємства.
17. Механізм формування та функціонування логістичних систем при просуванні товарів.
18. Організаційно-економічний механізм оплати праці на підприємстві.
19. Організаційно-економічний механізм управління підприємством та його розвитком.
20. Організаційно-економічний механізм функціонування малого підприємства в перехідній економіці.
21. Організація збутової діяльності підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу.
22. Організація моніторингу формування та розподілу прибутку підприємства.
23. Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності.
24. Організація фінансового планування на підприємстві.
25. Особливості вдосконалення організаційної структури управління підприємством невиробничої сфери в умовах ринку.

26. Особливості впливу соціально-психологічних чинників на управління підприємством в сучасних умовах.
27. Особливості маркетингового менеджменту підприємств невиробничої сфери.
28. Особливості планування розвитку підприємства на основі аналізу показників фінансового стану.
29. Особливості управління корпоративною власністю в сучасних умовах.
30. Оцінка вартості підприємства.
31. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку.
32. Оцінка фінансово-економічного стану та ефективності діяльності підприємства
33. Прогнозування обсягів і структури товарообороту підприємства.
34. Процес бізнес-планування діяльності підприємства виробничої (невиробничої) сфери.
35. Процес бізнес-планування діяльності підприємства сфери послуг.
36. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.
37. Рентабельність підприємства та проблеми її підвищення в сучасних умовах.
38. Розвиток матеріально-технічної бази підприємства та її вплив на ефективність його діяльності.
39. Розвиток системи управління підприємства в умовах кризи.
40. Розробка заходів з підвищення ефективності оперативного управління на підприємстві.
41. Системний підхід до оцінки ефективності менеджменту підприємства.
42. Соціально-психологічні аспекти інноваційного менеджменту.
43. Стратегічне планування на підприємстві.
44. Стратегічне планування на підприємстві.
45. Стратегічне управління персоналом в умовах сучасного розвитку ринку робочої сили.
46. Стратегія інноваційного менеджменту підприємства.
47. Стратегія інноваційного розвитку підприємства.
48. Стратегія розробки нових товарів на підприємстві виробничої сфери.
49. Сучасні підходи до забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства.
50. Удосконалення методів управління трудовою активністю персоналу підприємства.
51. Удосконалення організації праці персоналу як чинник підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.
52. Удосконалення організаційної структури управління підприємством.
53. Удосконалення підсистем реалізації стратегічних змін на підприємстві.
54. Удосконалення підходів до управління трудовими ресурсами організації в сучасних умовах.

55. Удосконалення системи управління використанням виробничих ресурсів на підприємстві.
56. Удосконалення управління економічною безпекою на підприємстві.
57. Управління внутрішнім середовищем підприємства.
58. Управління збутом продукції.
59. Управління інноваційним розвитком підприємства.
60. Управління комерційною діяльністю на оптовому ринку товарів і послуг.
61. Управління комунікаційною політикою підприємства.
62. Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.
63. Управління логістичними процесами на підприємстві та шляхи їх удосконалення.
64. Управління логістичною системою підприємства.
65. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.
66. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах економічних змін.
67. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.
68. Управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства.
69. Управління підприємством у кризовому стані.
70. Управління поточними витратами підприємства.
71. Управління процесом збуту продукції на підприємствах виробничої сфери.
72. Управління рекламною діяльністю підприємства.
73. Управління ризиками підприємства.
74. Управління системою маркетингу підприємства торгівлі.
75. Управління системою просування товарів на зовнішні ринки.
76. Управління фінансовими ресурсами підприємства.
77. Управління фінансовою стійкістю підприємства.
78. Управління якістю та конкурентоспроможністю послуг на підприємствах невиробничої сфери.
79. Фінансове забезпечення сталого економічного розвитку підприємства.
80. Фінансово-кредитна політика підприємства.
81. Формування і оцінка потенціалу підприємства.
82. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.
83. Формування системи управління персоналом на підприємстві.
84. Формування та управління асортиментом товарів на торговельному підприємстві.

Завідувачу кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму  
доц. Гоблик-Маркович Н.М.

здобувача(ки) освітнього ступеня «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ (ПІБ здобувача)

### **З А Я В А**

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

за матеріалами \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Керівником кваліфікаційної роботи прошу призначити \_\_\_\_\_

**«ПОГОДЖЕНО»**

Науковий керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис наукового керівника)

\_\_\_\_\_ (підпис здобувача)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.



**Мукачівський державний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та індустрії гостинностіКафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризмуОсвітній ступінь магістрСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітня програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, управління  
економічними процесами та туризму

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом університету від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу \_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали та посада)	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та узгодження її з науковим керівником кваліфікаційної роботи. Визначення підприємства – об'єкта дослідження кваліфікаційної роботи		
2.	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану її виконання		
3.	Складання і затвердження плану кваліфікаційної роботи		
4.	Опрацювання літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи		
5.	Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи		
6.	Усунення недоліків теоретичної частини кваліфікаційної роботи		
7.	Написання практичної частини кваліфікаційної роботи: - Збір і первинна обробка практичного матеріалу - Проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства - Узагальнення результатів аналізу практичного матеріалу щодо предмету дослідження на підприємстві		
8.	Усунення недоліків практичної частини кваліфікаційної роботи		
9.	Написання заключної частини кваліфікаційної роботи		
10.	Усунення недоліків заключної частини кваліфікаційної роботи		
11.	Отримання висновку керівника кваліфікаційної роботи		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на ознайомлення керівництву об'єкта дослідження та отримання відзиву з підприємства		
13.	Подання кваліфікаційної роботи на зовнішнє рецензування та отримання рецензії		
14.	<b>Подання кваліфікаційної роботи на кафедру в завершеному вигляді</b>		
15.	Перевірка кваліфікаційної роботи в системі «АНТИПЛАГІАТ» та отримання довідки		
16.	Попередній захист кваліфікаційної роботи та отримання допуску до захисту		
17.	<b>Захист кваліфікаційної роботи</b>		

Здобувач \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ ЗМІСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА»

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1.Сутність та структура інноваційної діяльності підприємства.....	8
1.2.Основні чинники інноваційного розвитку підприємства.....	15
1.3.Методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПАТ «ІРШАВСЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ ЗАВОД»).....	26
2.1. Оцінка сучасного стану інноваційної діяльності підприємств в Україні.....	26
2.2. Аналіз інноваційного потенціалу та показників фінансово-господарської діяльності підприємства.....	35
2.3. Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком підприємства.....	45
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	55
3.1.Обґрунтування резервів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю.....	60
3.2. Розробка комплексу заходів щодо активізації управління інноваціями на підприємстві.....	66
3.3. Прогнозування економічних показників виробничого підприємства при впровадженні інноваційних технологій. ....	73
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

## АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи **Іванової Марини Миколаївни,**

виконаної на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність та структуру інноваційного потенціалу, визначено основні чинники розвитку інноваційного потенціалу та подано методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства в сучасних умовах. Проведено діагностику сучасного стану інноваційної діяльності підприємств в Україні, проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства та оцінено його інноваційний потенціал. Обґрунтовано шляхи оптимізації інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні та запропоновано механізм інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, \_\_\_ розділів, висновків та пропозицій.

Кваліфікаційна робота містить \_\_\_ сторінок, \_\_\_ таблиць, \_\_\_ рисунків, \_\_\_ додатків. Список використаних літературних джерел складається із \_\_\_ найменувань

**Ключові слова:** інновації, конкуренція, ринкова структура, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, конкурентна політика.

*Зразок оформлення титульної сторінки кваліфікаційної роботи*

**Міністерство освіти і науки України**

**Мукачівський державний університет**

**Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Виконала**

здобувач освітнього ступеня «Магістр»

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент

організацій»

\_\_\_\_\_ Марина ІВАНОВА

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна ГОВТ

*Робота допускається до захисту:*

*Завідувач кафедри менеджменту,*

*управління економічними*

*процесами та туризму*

*к.е.н., доцент*

\_\_\_\_\_ Надія ГОБЛИК-МАРКОВИЧ

**Мукачево – 202\_**

*Зразок оформлення пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи*

**Мукачівський державний університет**

Факультет менеджменту та індустрії гостинності

Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

на тему «**Удосконалення системи комунікаційних зв'язків  
організації**»

(за матеріалами УАП ТОВ «Фішер-Мукачево»)

**Виконала:** здобувач  
освітнього ступеня «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент організацій»  
Іванова М.М.

**Керівник** \_\_\_\_\_ Товт Т.Й.  
(прізвище та ініціали)

**Рецензент** \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Приклади оформлення бібліографічного опису  
у списку використаних джерел кваліфікаційної роботи  
з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015**

Характеристика джерела	Приклад оформлення
<b>КНИГИ</b>	
<b>Один автор</b>	1. Бочелюк В.Й. Юридична психологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 336 с. 2. Щокін Г. Управління суспільством: наук.-публ. вид. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ: МАУП, 2020. 406 с.
<b>Два та три автори</b>	1. Мілютіна К.Л., Трофімов А.Ю. Психологія сучасного бізнесу: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2020. 168 с. 2. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 196 с. 3. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 394 с.
<b>Чотири та більше авторів</b>	1. Сергєєнкова О.П., Столярчук О.А., Коханова О.П., Пасєка О.В. Вікова психологія: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с. 2. Соціально-психологічні закономірності становлення економічної культури молоді: монографія / В.В. Москаленко та ін.; за ред. В.В. Москаленко. Київ: Педагогічна думка, 2015. 405 с.
<b>За редакцією</b>	1. Криміналістика: конспект лекцій / за заг. ред. В.І. Галана; уклад. Ж.В. Удовенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 320 с. 2. Невідкладна інфектологія: навч. посіб. для мед. ВНЗ, лікарів-інтернів, курсантів. 2-ге вид., перероб. і доп. / за ред. В.М. Козька. Київ: ВСВ «Медицина», 2018. 120 с.
<b>Багатотомні видання</b>	1. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І.М. Дзюба та ін. Київ: САМ, 2016. Т. 17. 712 с. 2. Іванов Ю.Ф., Куриліна О.В., Іванова М.В. Цивільне право України: навч. посіб. у 2 т. 2-ге вид. доповн. і переробл. Київ: Алерта, 2019. Т. 1. 342 с.
<b>ЧАСТИНА ВИДАННЯ:</b>	
<b>Книги</b>	1. Гетьман А.П. Екологічна політика держави: конституційно-правовий аспект. <i>Тридцять лет с екологическим правом</i> : избранные труды. Харьков: Кроссруд, 2013. С. 205–212. 2. Шпичак О.М. Обґрунтування ціни на екологічно “чисту” продукцію. <i>Економічний довідник аграрника</i> / за ред. Ю.А. Лузана, П.Г. Саблука. Київ: Преса України. 2003. С. 309–310.

<b>Матеріали конференцій (тези, доповіді)</b>	<p>1. Біланова Л.П., Кундій Ж.П., Андрейко С.С. Актуальні проблеми демократизації контролю навчальної діяльності здобувачів. <i>Актуальні питання контролю якості освіти у вищих навчальних закладах</i>: матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Полтава, 22 берез. 2018 р.). Полтава, 2018. С. 23–24.</p> <p>2. Scheinin P. Using student assessment to improve teaching and educational policy. <i>Assessment and student learning: Collecting, interpreting and using data to inform teaching</i> / Ed. by M. O'Keefe, E. Webb, K. Hoad. (Perth, August 16-18, 2009). Melbourne, 2009. P. 12–14.</p>
<b>Стаття періодичного видання</b>	<p>1. Бубіна А.І. Деякі проблеми правового регулювання відшкодування шкоди, завданої джерелом підвищеної небезпеки. <i>Актуальні проблеми держави і права</i>. 2008. Вип. 38. С. 180–184.</p> <p>2. Яцків Я.С., Маліцький Б.А., Бублик С.Г. Трансформація наукової системи України протягом 90-х років ХХ століття: період переходу до ринку. <i>Наука та інновації</i>. 2016. Т. 12, № 6. С. 6–14. doi: 10.15407/scin12.06.006.</p> <p>3. Pechonchyk T.I., Kontseva V.V., Bezuglyi A.A. Improvement of the organizational and economic mechanism of financing in the road economy. <i>Journal of Advanced Research in Law and Economics</i>. 2019. Vol. 10, No. 4. P. 1110–1119.</p>
<b>ІНШІ ДОКУМЕНТИ</b>	
<b>Законодавчі та нормативні документи</b>	<p>Конституція України: офіц. текст від 28.05.1996. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text</a> (дата звернення: 24.11.2019)</p> <p>Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо охорони інтелектуальної власності: Закон України від 03.02.2004 р. № 1407-IV. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1407-15#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1407-15#Text</a> (дата звернення: 20.11.2019)</p> <p>Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <a href="http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18">http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18</a> (дата звернення: 15.11.2019).</p> <p>Деякі питання стипендіального забезпечення: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1050-2016-п#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1050-2016-п#Text</a> (дата звернення: 17.11.2019).</p>
<b>Автореферати дисертацій</b>	<p>Бобул І.В. Жанрові форми та стильові конотації вокально-естрадного виконавства в музичній культурі України кінця ХХ – початку ХХІ століття: автореф. дис. ... канд. мистецтвозн.: 26.00.01. Київ, 2018. 16 с.</p> <p>Решота В.В. Застосування джерел адміністративного права в судочинстві України: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Львів, 2019. 36 с.</p>



<p><b>Дисертації</b></p>	<p>Ківалова Т.С. Зобов'язання відшкодування шкоди за цивільним законодавством України: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.03 / Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2008. 458 с.</p> <p>Орел М.Г. Теоретико-методологічні засади формування системи державного управління у сфері політичної безпеки: дис. ... докт. наук з держав. управл.: 25.00.01 / Міжрегіональна Академія Управління персоналом. Київ, 2019. 488 с.</p>
<p><b>Електронні ресурси</b></p>	<p>Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <a href="http://www.ukrstat.gov.ua">http://www.ukrstat.gov.ua</a> (дата звернення: 15.11.2019).</p> <p>Свои против чужих: исследование популярности артистов в Украине. URL: <a href="https://www.0532.ua/news/1401452/svoi-protiv-cuzih-issledovanie-popularnosti-artistov-v-ukraine">https://www.0532.ua/news/1401452/svoi-protiv-cuzih-issledovanie-popularnosti-artistov-v-ukraine</a> (дата звернення: 24.07.2019).</p>

*Зразок оформлення відгуку на кваліфікаційну роботу*

**ВІДГУК**

на кваліфікаційну роботу Петрова К.С.

на тему:

**«МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами УАП ТОВ «Фішер-Мукачево»)

Кваліфікаційна робота Петрова К.С. виконана на актуальну тему на достатньо високому рівні і має практичне значення. Аналіз тенденцій розвитку підприємства, його матеріально-технічної бази, особливостей організації управління, процесів організації контролю діяльності персоналу та кінцевих показників діяльності, наведені в роботі, відображають реальні тенденції, наявні на підприємстві.

У першому розділі розкриті теоретичні основи управління результативністю операційної діяльності промислового підприємства. У другому розділі проведений аналіз стану та тенденцій розвитку суб'єкту господарювання, організації виробничого процесу, особливостей технології контролю якості продукції та результативності функціонування підприємства.

Третій розділ кваліфікаційної роботи містить обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення операційної системи, які є практично значимими. Їх впровадження сприятиме підвищенню продуктивності операційної діяльності УАП ТОВ «Фішер-Мукачево».

У цілому кваліфікаційна робота Петрова К.С. має завершений вигляд та виконана на належному рівні.

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
підпис

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
посада, П.І.Б.

МП

Міністерство освіти та науки України  
Мукачівський державний університет  
Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму

**ВИСНОВОК**  
керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач-магістрант \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Факультету менеджменту та індустрії гостинності **Форма навчання денна (заочна)**

Спеціальність: **073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій»**

Група \_\_\_\_\_ Обсяг кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(кількість сторінок)

Тема кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Актуальність теми \_\_\_\_\_

Об'єкт дослідження \_\_\_\_\_

Відповідність вимогам оформлення \_\_\_\_\_

Практична значимість \_\_\_\_\_

**Характеристика виконання кожного розділу кваліфікаційної роботи** (ступінь розкриття частини, наявність застосування методів економічного аналізу та аналіз практичного матеріалу, наявність власних пропозицій та ін.):

• Теоретична частина КР \_\_\_\_\_

• Аналітична частина КР \_\_\_\_\_

• Рекомендаційна частина КР \_\_\_\_\_

**Наявність ілюстративного і табличного матеріалу:**

кількість таблиць \_\_\_\_\_ кількість ілюстрацій \_\_\_\_\_ наявність додатків \_\_\_\_\_

**Зауваження до роботи** \_\_\_\_\_

**Загальний висновок до роботи** \_\_\_\_\_

**Попередня оцінка кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_

**Керівник** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ініціали)

*Зразок оформлення рецензії на кваліфікаційну роботу*

**РЕЦЕНЗІЯ**

на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітня програма «Менеджмент організацій» факультету менеджменту та індустрії гостинності Мукачівського державного університету

**Козуба Михайла Івановича**

(Прізвище, ім'я та по-батькові)

Тема роботи: **«Управління організаційним розвитком підприємства»**

**1. Актуальність теми.** Організаційні зміни виступають основою розвитку підприємства. Їх здійснення забезпечує пристосування до вимог середовища, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції або послуг. Вміння своєчасно втілювати та управляти організаційними змінами та організаційним розвитком є конкурентною перевагою підприємства, що і визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

**2. Позитивним у роботі є** розкриття сутності, видів та підходів до розуміння організаційного розвитку, визначення його форм реалізації, моделей та засобів; аналіз практичних аспектів управління організаційними змінами, виявлення їх впливу на організаційну ефективність; обґрунтування напрямків здійснення організаційних змін з метою підвищення організаційної ефективності.

**3. Наявність самостійних розробок.** У кваліфікаційній роботі наявні елементи наукової новизни: узагальнено теоретичні засади розуміння змісту, видів та підходів до оцінки ефективності організаційних змін та організаційного розвитку; обґрунтовано економічну доцільність застосування диверсифікації для забезпечення організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

**4. Практична значущість висновків і рекомендацій.** Запропоновані шляхи вдосконалення процесів управління організаційним розвитком підприємства є логічними, практично значимими, своєчасними та обґрунтованими.

**5. Наявність недоліків.** Доцільно було провести ґрунтовніший аналіз впливу зовнішніх чинників на процеси управління організаційним розвитком досліджуваного об'єкту.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота Козуба М.І. на тему «Управління організаційним розвитком підприємства» виконана відповідно до вимог, які ставляться до такого виду наукових робіт, заслуговує на позитивну оцінку допускається до захисту, а її автор заслуговує присвоєння кваліфікації магістра менеджменту за ОП «Менеджмент організацій» спеціальності 073 «Менеджмент».

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(посада) (підпис) (П.І.Б.)

## КАРТА 1

## розподілу балів за видами робіт по кваліфікаційній роботі

Тема кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

П.І.Б. здобувача \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_

Група \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

№	Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи	Ваговий коефіцієнт роботи	Оцінка	Середньозважений бал
<b>1. Оцінювання рівня розкриття теми дипломної роботи</b>				
1.1	<b>Викладення теоретичної частини кваліфікаційної роботи (перший розділ)</b> (логічна послідовність, науковий стиль викладу, глибина, всебічність і повнота викладення теоретичного матеріалу, відображення дискусійних питань, наявність посилань на використану літературу тощо)	<b>0,35</b>		
1.2	<b>Викладення аналітичної частини кваліфікаційної роботи</b> (передбачає характеристику сучасного стану досліджуваної теми на об'єкті дослідження, діагностування діяльності об'єкту щодо обраного напрямку дослідження, ґрунтовний аналіз із використанням фактичного матеріалу та методичного інструментарію. Обов'язкова наявність табличного та ілюстративного матеріалу в динаміці (діаграми, графіки), аналіз наведених показників тощо)			
1.3	<b>Викладення рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи (третій розділ)</b> (передбачає формулювання рекомендацій щодо оптимізації стану досліджуваного об'єкту (процесу, проблеми), механізму його здійснення чи управління із відповідним обґрунтуванням доцільності впровадження на аналізованому об'єкті)			
<b>2. Оцінювання якості виконання та оформлення окремих структурних частин к.р.</b>				
2.1	<b>Вступ</b> (повинен містити актуальність, мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та структуру кваліфікаційної роботи)	<b>0,15</b>		
2.2	<b>Висновки</b> (повинні мати зв'язок з результатами дослідження, необхідно підвести підсумки по всіх висвітлених питаннях, визначити шляхи і напрями вирішення проблемних аспектів теми тощо)			
2.3	<b>Список використаних джерел</b> (повинен містити не менше 60-100 джерел та бути оформленим згідно встановлених вимог)			
2.4	<b>Додатки</b> (повинні містити допоміжні та інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень згідно з обраною темою)			
2.5	<b>Оформлення кваліфікаційної роботи згідно встановлених вимог</b> (обсяг, нумерація сторінок, оформлення заголовків, цифрового та графічного матеріалу, додатків та ін. повинно відповідати методичним вказівкам, своєчасність подання роботи тощо)			
3.	<b>Застосування економічних методів аналізу</b> (порівняльного методу, методу групувань, кореляційного та регресійного аналізу та ін.) <b>та пакету прикладних програм ЕОМ</b> (напр. Excel) <b>в кваліфікаційній роботі</b>	<b>0,1</b>		
11.	<b>Загальний середньозважений бал</b>			
12.	<b>Рекомендована оцінка за кваліфікаційну роботу за національною шкалою при належному захисті</b> (відмінно, добре, задовільно, незадовільно)			

Науковий керівник: \_\_\_\_\_

/підпис/

## КАРТА 2

## розподілу балів при захисті кваліфікаційної роботи

Тема кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

П.І.Б. здобувача \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_

Група \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

№	Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи	Ваговий коефіцієнт роботи	Оцінка	Середньозважений бал
1.	<b>Оцінка змісту доповіді:</b> глибина розкриття теми, логічність та послідовність викладення матеріалу, чітке визначення актуальності, мети, завдань, об'єкту, предмету дослідження, аналіз результатів досліджень, аргументованість висновків та пропозицій тощо.	0,3		
2.	<b>Оцінка безпосередньо процедури захисту кваліфікаційної роботи здобувачем:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ володіння теоретичним та практичним матеріалом по темі кваліфікаційної роботи;</li> <li>▪ орієнтація у змісті роботи та представленому ілюстративному матеріалі;</li> <li>▪ вміння чітко та лаконічно висловлювати та обґрунтовувати свою думку, аргументувати власну точку зору щодо проблем та шляхів їх вирішення;</li> <li>▪ повнота, конкретність, аргументованість та чіткість відповідей здобувача на запитання по темі роботи тощо.</li> </ul>			
3.	<b>Оцінка наочного ілюстративного матеріалу:</b> наявність наочного ілюстративного матеріалу, його змістовність та відповідність темі магістерської роботи, відображеність у матеріалі результатів дослідження та пропозицій, правильність оформлення	0,1		
4.	<b>Застосування технічних засобів при захисті кваліфікаційної роботи:</b> вміння використовувати технічні засоби (проектор, ЕОМ тощо), сприяння глибшому розкриттю теми та результатів дослідження			
5.	<b>Загальний середньозважений бал за захист кваліфікаційної роботи</b>			
6.	<b>Загальний середньозважений бал за видами робіт за висновком наукового керівника (див. карта 1)</b>			
7.	<b>Підсумковий середньозважений бал за кваліфікаційну роботу (рядок 5+рядок 6)</b>			
8.	<b>Підсумкова оцінка кваліфікаційної роботи за стобальною шкалою та шкалою ECTS (A-F)</b>			
9.	<b>Підсумкова оцінка кваліфікаційної роботи за національною шкалою (відмінно, добре, задовільно, незадовільно)</b>			

Голова ЕК:

(П.І.Б.)

підпис)

Член ЕК

(П.І.Б.)

підпис)

Член ЕК

(П.І.Б.)

підпис)

Член ЕК

(П.І.Б.)

підпис)

Секретар ЕК

(П.І.Б.)

підпис)

Навчально-методичне видання

**Методичні рекомендації**  
**до написання кваліфікаційної роботи**  
для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 073  
«Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій»)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 6984 від  
20.11.2019 р.

Редакційно-видавничий відділ МДУ  
89600, м. Мукачево вул. Ужгородська, 26



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>