



**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»
КАФЕДРА БІЗНЕСУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання кваліфікаційної роботи

для здобувачів *другого (магістерського)* рівня вищої освіти

спеціальності *D3(073) «Менеджмент»*

ОПП «Менеджмент»

усіх форм здобуття освіти

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри бізнесу,
адміністрування та права
Протокол №6 від 20.06.2025

ЧЕРНІГІВ – 2025

Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3(073) «Менеджмент» ОПП «Менеджмент» усіх форм здобуття освіти/ Укл.: А.П. Дука, Т.В. Клименко, О.С. Сакун. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. 45 с.

Укладачі **Дука Анастасія Петрівна,**
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права

Клименко Тетяна Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент,
зав. кафедри бізнесу, адміністрування та права

Сакун Олександра Сергіївна,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права

Відповідальний за випуск: **Клименко Тетяна Вікторівна,**
кандидат економічних наук, доцент,
зав. кафедри бізнесу, адміністрування та права

Рецензент: **Ніколаєнко Юрій Володимирович,**
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	5
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	6
3 СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	9
4 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	14
5 ПОРЯДОК ПОДАННЯ ТА РЕЦЕНЗУВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	22
6 ПІДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦІЇ ДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	24
7 ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	25
8 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	26
9 ВИМОГИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ПРИ ВИКОНАННІ ТА ЗАХИСТІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ.....	32

ВСТУП

Кваліфікаційна робота здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3(073) «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» є завершальним індивідуальним письмовим дослідженням, що виконується на прикінцевому етапі освітнього процесу. Вона слугує основним інструментом оцінювання рівня сформованості інтегрованих знань, умінь і професійних компетентностей, здобутих у процесі навчання, та становить невід'ємний компонент атестації здобувача вищої освіти.

Метою виконання кваліфікаційної роботи є здійснення комплексного теоретико-прикладного аналізу актуальних проблем у сфері менеджменту, їх наукове осмислення, формування аргументованих висновків і розробка практичних рекомендацій або інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів і систем.

Процес підготовки та написання кваліфікаційної роботи забезпечує розвиток здатності здобувача вищої освіти до самостійного дослідження проблем управління, застосування сучасного науково-методичного інструментарію, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, а також формування навичок критичного аналізу отриманих результатів у контексті професійної діяльності. Завдання кваліфікаційної роботи охоплюють як теоретичне й методологічне обґрунтування досліджуваної проблематики, так і практичне використання отриманих результатів.

Методичні рекомендації окреслюють логіку та послідовність підготовки кваліфікаційної роботи – від вибору теми й постановки дослідницьких завдань до безпосереднього захисту. У них визначено вимоги до структури, змістового наповнення та оформлення роботи, регламент дотримання календарного плану, критерії оцінювання, положення щодо забезпечення академічної доброчесності, а також наведено практичні орієнтири щодо організації дослідження, інтерпретації результатів і формулювання рекомендацій.

Кваліфікаційна робота, що не відповідає визначеним вимогам до змісту й оформлення, порушує графік виконання, не містить результатів самостійного наукового пошуку або має ознаки академічної недоброчесності (зокрема, плагіату), не допускається до захисту.

Якісне виконання кваліфікаційної роботи потребує від здобувача вищої освіти високого рівня відповідальності, самостійності та наукової ініціативності, а також ефективної взаємодії з науковим керівником. Дотримання методичних вказівок є запорукою створення змістовної, науково обґрунтованої та академічно доброчесної кваліфікаційної роботи, що відповідає сучасним вимогам до підготовки фахівців у галузі менеджменту.

1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Метою кваліфікаційної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3(073) «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» є здійснення комплексного теоретико-прикладного дослідження у сфері менеджменту, що передбачає критичний аналіз наукових концепцій, сучасних управлінських практик і нормативно-правових засад, а також формування та обґрунтування власних науково-практичних висновків і інноваційних пропозицій щодо вдосконалення управлінських процесів, механізмів і систем.

Виконання роботи має підтвердити здатність здобувача до самостійного наукового пошуку, інтеграції теоретичних знань і практичних навичок, а також до розв'язання складних управлінських проблем в умовах динамічного середовища.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- поглибити та систематизувати теоретико-методологічні знання з дисциплін професійного спрямування, інтегрувавши їх у контекст обраної проблематики дослідження;

- здійснити критичний аналіз сучасних наукових підходів, концепцій менеджменту та регуляторних документів, що визначають засади розвитку управлінських систем;

- дослідити діяльність конкретного підприємства, установи чи організації з метою ідентифікації актуальних проблем управління, тенденцій розвитку та стратегічних викликів;

- провести оцінку внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування організації, визначивши ключові чинники впливу на її ефективність;

- проаналізувати наявні управлінські механізми, інструменти й технології, виявити їхні недоліки та обґрунтувати доцільність модернізації;

- розробити комплексні пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом, ресурсами, процесами, проектами чи інноваціями;

- оцінити ефективність і можливі ризики впровадження запропонованих заходів, визначити їхній вплив на стратегічний розвиток та конкурентоспроможність організації;

- узагальнити результати дослідження, сформулювати науково обґрунтовані висновки та надати практичні рекомендації з урахуванням сучасних тенденцій і кращих практик у сфері менеджменту.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Створення кваліфікаційної роботи здобувачем другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3(073) «Менеджмент» передбачає послідовне проходження низки ключових етапів, кожен з яких має власне змістове наповнення, логіку реалізації та методичне значення. У комплексі ці етапи забезпечують цілісність наукового дослідження, формування професійних компетентностей і досягнення освітніх результатів, визначених освітньою програмою.

На початковому етапі підготовки кваліфікаційної роботи здобувачеві вищої освіти необхідно здійснити обґрунтований вибір теми дослідження, яка повинна відповідати актуальним проблемам сучасного менеджменту та мати як теоретичну, так і практичну цінність. Чітке та коректне формулювання теми визначає дослідницький вектор роботи, окреслює її межі, уточнює об'єкт і предмет дослідження, а також забезпечує логічну структуру подальшої аналітичної та прикладної діяльності. Здобувач вищої освіти може обрати тему з рекомендованого випусковою кафедрою переліку або запропонувати власний варіант, який підлягає погодженню з науковим керівником та обов'язковому затвердженню на засіданні кафедри. При формуванні тематики доцільно враховувати її відповідність освітній програмі та науковим пріоритетам кафедри, рівень наукової новизни, практичну значущість, ступінь розробленості у вітчизняній та зарубіжній науці, а також реальну можливість отримання достовірних емпіричних даних.

Наступним етапом підготовки кваліфікаційної роботи є комплексне аналітичне опрацювання наукової, методичної, законодавчої та статистичної інформації, що становить теоретико-методологічне підґрунтя дослідження. Здобувач вищої освіти здійснює систематичний пошук, відбір та критичний аналіз джерел, серед яких – підручники, навчальні та методичні посібники, монографії, публікації у фахових наукових виданнях, нормативно-правові акти, офіційні звіти, аналітичні огляди й довідки міжнародних та національних інституцій. Особлива увага приділяється сучасним концептуальним підходам до менеджменту в різних його проєкціях: стратегічному, інноваційному, фінансовому, проєктному, операційному та іншим. Системне вивчення джерельної бази дає змогу не лише узагальнити наявні наукові позиції й оцінити ступінь опрацьованості проблеми, але й ідентифікувати наукову нішу, у межах якої здобувач вищої освіти формує власний дослідницький внесок.

Після етапу збору та систематизації джерельної інформації здобувач вищої освіти спільно з науковим керівником розробляє детальний дослідницький план. У його зміст входять: визначення основної мети та конкретних завдань дослідження, логічне обґрунтування структури роботи, визначення обсягів окремих розділів і підрозділів, а також формування календарного графіка підготовки. Важливим складником плану є обґрунтований вибір методологічного інструментарію, який передбачається застосувати у процесі дослідження для досягнення поставлених цілей. На цьому етапі здобувач вищої

освіти заповнює та подає на затвердження «Індивідуальне завдання на кваліфікаційну роботу», що є базовим документом для організації наукового пошуку, контролю проміжних результатів і забезпечення виконання дослідження у межах визначених термінів.

У межах основної частини кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти здійснює комплексне дослідження об'єкта, яким може бути: конкретне підприємство (установа, організація), управлінський процес, стратегія розвитку, система управління персоналом чи інша управлінська підсистема. На цьому етапі реалізується прикладна складова дослідження, що передбачає збір і обробку емпіричних даних, аналіз фінансових, організаційних та операційних показників, дослідження внутрішніх нормативних і звітних документів підприємства. У практичній частині доцільним є використання сучасних методів прикладного аналізу, зокрема анкетування, експертних оцінок, соціологічних чи економетричних методів, а також проведення розрахунків ефективності управлінських рішень та оцінки їх впливу на розвиток організації. Застосування зазначених методів сприяє поглибленому розкриттю досліджуваної проблематики та формуванню науково обґрунтованих висновків.

На основі проведеного комплексного аналізу здобувач вищої освіти формулює узагальнені висновки та обґрунтовує науково-практичні пропозиції, спрямовані на розв'язання досліджуваної проблеми. Важливим є те, щоб запропоновані рішення мали не лише теоретичне підґрунтя, а й характеризувалися практичною реалізовуваністю в умовах конкретного підприємства чи організації. Здобувач вищої освіти повинен аргументувати доцільність запропонованих заходів, довести їх відповідність стратегічним цілям об'єкта дослідження, а також продемонструвати очікувані економічні, організаційні чи соціальні ефекти від їх запровадження. При цьому необхідно враховувати потенційні ризики, обмеження та фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на результативність реалізації запропонованих рішень.

Після завершення основної частини роботи здобувач вищої освіти переходить до її редакційного та технічного оформлення. На цьому етапі відбувається упорядкування тексту відповідно до вимог академічного письма, оформлення бібліографічних посилань і списку використаних джерел, підготовка додатків, таблиць, рисунків, діаграм. Кваліфікаційна робота має відповідати вимогам Положення про підготовку і захист кваліфікаційної роботи здобувачами вищої освіти ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (протокол №2 від 25.02.2025) та цих методичних вказівок щодо структури, змісту, академічної доброчесності та оформлення. Обов'язковою умовою є проходження перевірки на наявність плагіату відповідно до порядку проведення перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність плагіату, затвердженому в Університеті.

Завершальний етап підготовки кваліфікаційної роботи передбачає створення презентаційних матеріалів та її публічний захист. Перед поданням роботи на розгляд кафедри здобувач вищої освіти отримує відгук наукового керівника та зовнішню рецензію, у яких здійснюється фахова оцінка змістового наповнення, актуальності теми, рівня теоретичного опрацювання та прикладної

значущості дослідження. Після позитивного висновку кафедри кваліфікаційна робота допускається до захисту перед екзаменаційною комісією. Для представлення результатів здобувач готує стислу наукову доповідь та візуальні матеріали (презентацію, схеми, графіки, діаграми), що відображають ключові положення дослідження, узагальнені висновки й практичні рекомендації. Публічний захист передбачає не лише демонстрацію наукової новизни та практичної цінності отриманих результатів, а й уміння здобувача аргументовано відповідати на запитання членів комісії, відстоюючи власну наукову позицію.

Отже, підготовка кваліфікаційної роботи магістра охоплює як науково-дослідну, так і практично-аналітичну діяльність, що забезпечує цілісність освітнього процесу на завершальному етапі навчання. Успішне виконання всіх передбачених етапів сприяє формуванню та поглибленню у здобувача вищої освіти ключових професійних компетентностей, зокрема здатності здійснювати системний пошук та критичний аналіз інформації, опрацьовувати та інтерпретувати дані, розробляти й обґрунтовувати ефективні управлінські рішення, презентувати результати власних досліджень у науковій та прикладній формах, а також неухильно дотримуватися принципів академічної доброчесності.

3 СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» є самостійним комплексним науково-дослідним і прикладним дослідженням, спрямованим на глибоке вивчення та розв'язання актуальної управлінської проблеми з використанням сучасних теоретичних концепцій, методологічних підходів та інноваційних інструментів менеджменту.

Виконання такої роботи передбачає інтеграцію здобутих знань і компетентностей, критичний аналіз наукових і практичних підходів, а також формування обґрунтованих рекомендацій, здатних забезпечити підвищення ефективності управлінських процесів та систем.

Загальна структура роботи складається з наступних частин:

- 1) титульний аркуш;
- 2) індивідуальне завдання до виконання кваліфікаційної роботи;
- 3) анотації та ключові слова українською та іноземною мовами;
- 4) зміст;
- 5) перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів (за необхідності);
- 6) вступ;
- 7) основна частина;
- 8) висновки;
- 9) список використаних джерел;
- 10) додатки.

Титульний аркуш містить: назву закладу вищої освіти; назву кафедри; тему кваліфікаційної роботи; шифр і назву спеціальності; назву освітньої програми підготовки здобувача; його прізвище, ім'я та по батькові; прізвище, ініціали керівника, його науковий ступінь і вчене звання; відомості щодо допуску кваліфікаційної роботи до захисту; погодження кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри; календарний рік захисту.

На звороті титульного аркушу здобувач підтверджує власне авторство письмової роботи та дотримання цінностей та принципів етики і академічної доброчесності відповідно до Кодексу етики та академічної доброчесності Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього» і засвідчує особистим підписом.

Індивідуальне завдання складається здобувачем разом з науковим керівником, підписується ними обома та затверджується завідувачем кафедри протягом місяця з дня затвердження тем.

В **анотації** (обсягом до 800 знаків) зазначаються прізвище та ініціали здобувача, назва кваліфікаційної роботи, основний зміст і результати. Викладення матеріалу в анотації повинно бути стислим і точним. Необхідно використовувати синтаксичні конструкції, притаманні мові ділових документів, уникати складних граматичних зворотів, використовувати стандартизовану термінологію, уникати маловідомих термінів і символів. Після анотації наводять ключові слова відповідною мовою. Анотація має бути написана українською та однією з іноземних мов (бажано – англійською), розміщуватися на окремому аркуші разом з ключовими словами та передувати змісту.

Ключові слова (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються в роботі) наводяться в називному відмінку. Кількість ключових слів – 5-7 позицій.

Зміст (1-2 сторінки) подається після анотації та включає: перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів (за наявності); вступ; послідовно перелічені назви всіх розділів, підрозділів; висновки та пропозиції; перелік посилань; додатки. Навпроти кожної позиції проставляються номери сторінок, які вказують на початок викладення матеріалу. Зміст відображає структуру кваліфікаційної роботи.

Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів подають у кваліфікаційній роботі окремим списком перед змістом та після анотацій, якщо вжито специфічну термінологію, використано маловідомі скорочення, нові символи, позначення тощо. Перелік друкують двома колонками, в яких зліва за абеткою наводять скорочення, справа – їх розшифровку.

Якщо в роботі спеціальні терміни, скорочення, символи, позначення повторюються менше трьох разів, перелік не складають, їхнє розшифрування наводиться в тексті при першому згадуванні у дужках.

У *вступі* до кваліфікаційної роботи необхідно повно розкрити такі елементи:

- *актуальність теми*, де наводиться обґрунтування важливості обраної теми для сучасної управлінської науки та практики;

- *мета та завдання*, тобто має бути чітке формулювання кінцевої мети дослідження та послідовних завдань, які необхідно вирішити для її досягнення;

- *об'єкт і предмет дослідження*:

Об'єкт – це процес або явище, що досліджується в цілому (*наприклад, система управління персоналом підприємства*).

Предмет – це конкретний аспект об'єкта, на якому зосереджена основна увага (*наприклад, методи мотивації персоналу в системі управління*).

- *методи дослідження*, тобто вказується перелік та коротка характеристика методів, використаних у роботі (*наприклад, методи статистичного аналізу, анкетування, порівняльний аналіз, моделювання*);

- *інформаційна база* – джерела даних, використані в роботі (*фінансова звітність, внутрішні документи підприємства, статистичні дані, наукова література, законодавчі акти тощо*);

- *елементи наукової новизни* – обґрунтування того, чим отримані результати відрізняються від існуючих (*бажано, але необов'язково*);

- *практичне значення одержаних результатів*, тобто вказати, як результати дослідження можуть бути застосовані на практиці;

- *інформація про апробацію результатів дослідження* (*бажано, але необов'язково*).

Наприкінці вступу наводиться загальна характеристика структури роботи: дані щодо кількості сторінок основного тексту, зазначається загальна кількість розділів, кількість рисунків і таблиць, додатків, вказується кількість джерел використаної літератури, яка відображена у списку.

Основний текст кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи та висновки.

Орієнтовний обсяг вступу – 3 сторінки.

Загальна характеристика та обсяг основної частини кваліфікаційної роботи

Основна частина кваліфікаційної роботи складається з трьох розділів та має таку рекомендовану структуру:

Перший розділ кваліфікаційної роботи має теоретико-методологічний характер і присвячений розкриттю фундаментальних засад управління у вибраній сфері дослідження. Його зміст спрямований на системне висвітлення сутності предмета дослідження, аналіз наукових підходів, нормативно-правового забезпечення, а також узагальнення кращих вітчизняних і зарубіжних практик. Цей розділ формує теоретичну основу подальших прикладних досліджень і обґрунтовує актуальність обраної проблематики.

У межах першого розділу рекомендується:

– розкрити економічну сутність та управлінську природу обраного предмета дослідження, визначити його роль і значення в системі функціонування підприємства чи організації. Наприклад, якщо тема стосується управління інноваціями, слід висвітлити сутність інноваційного менеджменту, його функціональні характеристики та вплив на конкурентоспроможність;

– проаналізувати наукові джерела й концептуальні підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників, акцентуючи увагу на сучасних теоріях, дискусійних положеннях і відмінностях у трактуванні сутності досліджуваного явища;

– здійснити критичний огляд нормативно-правових актів і регуляторних документів, які визначають умови та правила управлінської діяльності у відповідній сфері. Наприклад, досліджуючи управління персоналом, необхідно висвітлити законодавчі акти, що регулюють трудові відносини; при аналізі управління інноваціями – законодавчі та програмні документи щодо стимулювання інноваційної діяльності;

– представити методичні підходи до управління обраним предметом дослідження, охарактеризувавши принципи, методи, функції, інструменти та моделі, які використовуються в сучасній науковій і управлінській практиці;

– проаналізувати міжнародний досвід і кращі світові практики, які можуть бути адаптовані до українського соціально-економічного контексту, вказавши можливості їх застосування у вітчизняних управлінській практиці.

Завершується теоретико-методологічний розділ стислими, логічно структурованими та нумерованими висновками, у яких узагальнюються результати аналізу, визначається рівень наукової розробленості проблеми та формулюються орієнтири для подальших етапів дослідження.

Другий розділ кваліфікаційної роботи має прикладний характер і присвячений ґрунтовному аналізу діяльності обраного підприємства (установи, організації). Його основне завдання полягає у здійсненні комплексної діагностики, оцінюванні управлінської практики та виявленні проблемних аспектів, які становитимуть основу для формування рекомендацій у подальшому дослідженні.

У межах цього розділу доцільно:

– провести комплексну діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства на основі ключових показників (ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності, ефективності використання ресурсів). Для

більшої наочності результати аналізу необхідно представити у вигляді таблиць, графіків і діаграм, а також здійснити порівняння з показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями;

- подати характеристику системи управління підприємством, зокрема описати організаційну структуру, визначити місію, стратегічні цілі та основні напрями розвитку;

- здійснити аналіз управлінської практики в межах обраного предмета дослідження, виявивши ключові особливості організації управлінських процесів (наприклад, системи мотивації персоналу, процеси прийняття рішень, механізми контролю та координації діяльності);

- визначити основні проблеми та недоліки чинної системи управління, які потребують удосконалення та можуть бути покладені в основу розробки практичних рекомендацій у наступному розділі.

Розділ повинен бути насиченим фактичними матеріалами – таблицями, графіками, діаграмами, схемами, які відображають результати діяльності підприємства за останні 3–5 років і забезпечують репрезентативність проведеного аналізу.

Аналітична частина завершується стислими висновками, у яких узагальнюються основні результати дослідження. Вони слугують аналітичною базою для подальшої розробки практичних рекомендацій.

Обов'язковою вимогою є наявність посилань на джерела інформації (зі списку переліку використаних літературних та статистичних джерел), що гарантує академічну добросовісність і достовірність результатів.

Третій розділ кваліфікаційної роботи має прикладно-орієнтований характер і присвячений розробці науково обґрунтованих пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення системи управління. Його зміст повинен відображати здатність здобувача інтегрувати результати попередніх теоретичних і практичних досліджень та трансформувати їх у конкретні управлінські рішення, які вирізняються інноваційністю, практичною значущістю та реалістичністю впровадження.

У межах цього розділу доцільно:

- визначити стратегічні та тактичні напрями вдосконалення системи управління у межах підприємства (установи, організації), що відповідають сучасним викликам і тенденціям розвитку галузі;

- сформулювати обґрунтовані пропозиції та рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів за обраною темою дослідження. Пропозиції повинні мати конкретний характер і передбачати можливість практичного застосування, наприклад: впровадження нових систем оцінювання персоналу, використання цифрових технологій управління, оптимізація бізнес-процесів, удосконалення комунікаційних механізмів або запровадження інноваційних методів мотивації;

- оцінити очікувані результати від реалізації запропонованих заходів, зокрема їхню економічну та організаційну ефективність, вплив на конкурентоспроможність підприємства, рівень продуктивності праці, фінансову стабільність або якість управлінських процесів;

– надати комплексні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства загалом, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів його розвитку.

Розділ завершується узагальненням сформованих пропозицій і рекомендацій, які отримали обґрунтування в ході дослідження та можуть бути використані як практичний інструмент удосконалення системи управління.

У **загальних висновках** кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти узагальнює ключові результати проведеного дослідження, надаючи відповіді на завдання, сформульовані у вступі, та підтверджуючи досягнення поставленої мети. Особлива увага приділяється виокремленню елементів наукової новизни, що відображають індивідуальний внесок здобувача у розвиток теорії та практики менеджменту, а також обґрунтуванню практичної значущості отриманих результатів для діяльності конкретних організацій або управлінських систем. Загальні висновки мають бути логічно узгодженими зі структурою роботи, чіткими, змістовними та відображати як теоретико-методологічні, так і прикладні аспекти дослідження.

Висновки можна почати таким чином: *«За результатами дослідження (зазначається відповідно до мети) сформульовані такі висновки:»*. Далі наводяться пронумеровані висновки.

Список використаних джерел повинен містити актуальні та релевантні джерела, включаючи навчальну (підручники та навчальні посібники) та наукову фахову літературу (монографії, статті, матеріали конференцій тощо), нормативно-правові акти, статистичні збірники тощо. Бажано при виконанні роботи дослідити публікації з досліджуваної тематики, які розміщені у виданнях із наукометричних баз Scopus або Web of Science. Необхідно використовувати посилання на офіційні сайти та ресурси в мережі Інтернет. Оформлення має відповідати вимогам, встановленим ДСТУ8302:2015.

Джерела можна розміщувати одним із таких способів:

- у порядку згадування посилань у тексті роботи;
- в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків.

Список має містити лише ті праці, на які є посилання у тексті, та налічувати не менше 40 джерел.

У **додатках** мають бути наведені допоміжні матеріали, які підтверджують зміст роботи та є її інформаційною базою, наприклад:

- копії внутрішніх документів підприємства (статут, організаційна структура, положення, посадові інструкції, інформація про бізнес-процеси та технології, що використовуються в управлінні тощо);
- фінансова звітність за останні 3 роки;
- результати соціологічних опитувань, анкетування;
- громіздкі таблиці та графіки, що не увійшли в основний текст;
- будь-яка інша інформація, що розкриває зміст теми та є вихідною для написання розділів.

Усі додатки мають бути пронумеровані та мати посилання на них у тексті роботи.

4 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи має становити 90-120 сторінок. Допускається відхилення в межах $\pm 10\%$. Огляд літератури у першому розділі роботи не повинен перевищувати 25% загального обсягу роботи.

Кваліфікаційна робота оформлюють в електронному вигляді державною або англійською мовою.

Дотримується рівномірна щільність, контрастність і чіткість зображення впродовж усього документа.

Текст друкують за допомогою комп'ютера на сторінці формату А4 через 1,5-рядковий інтервал, шрифт – Times New Roman, 14 пт, із дотриманням таких відступів від краю сторінки: лівий – 30 мм, верхній, нижній – 20 мм, правий – 10 мм.

Абзацний відступ має бути однаковим упродовж усього тексту й становити 1,25 см.

Абзацний інтервал (відступи від абзаців): перед абзацом – 0 пт, після абзацу – 0 пт; вирівнювання тексту – по ширині.

Прізвища, назви підприємств, установ, організацій у кваліфікаційній роботі подаються мовою оригіналу.

Скорочення слів і словосполучень виконують відповідно до чинних стандартів бібліотечної та видавничої справи.

Основну частину тексту поділяють на розділи та підрозділи. Заголовки структурних частин – «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» – друкують великими літерами, симетрично до тексту.

Розділи та підрозділи нумерують арабськими цифрами.

Розділи кваліфікаційної роботи нумерують у межах викладення суті роботи й позначають арабськими цифрами без крапки, починаючи з цифри «1».

Підрозділи як складові частини розділу нумерують у межах кожного розділу окремо. Номер підрозділу складається з номера відповідного розділу та номера підрозділу, відокремлених крапкою. Після номера підрозділу крапку не ставлять (наприклад, 1.1, 1.2 тощо). Якщо розділ складається з одного підрозділу, то його окремо не виділяють і не нумерують. Розривати слова переносом у заголовках розділів і підрозділів заборонено.

Відстань між заголовком і текстом має становити 1-2 інтервали. Кожен розділ слід починати з нової сторінки.

Кожну структурну частину кваліфікаційної роботи починають з нової сторінки.

Кваліфікаційну роботу виконують з урахуванням орфографічних, пунктуаційних та стилістичних норм української мови. Мовностилістичне оформлення роботи обумовлюється особливостями стилю:

- формально-логічний виклад матеріалу, наявність міркувань, що сприяють доведенню істини, обґрунтуванню основних висновків дослідження;
- смислова завершеність, цілісність та зв'язність думок;
- цілеспрямованість, відсутність емоційного забарвлення тексту;

- об'єктивність викладу, смислова точність, стислість, ясність;
- необхідність використання спеціальної термінології.

Для уникнення суб'єктивних суджень та акцентування основної уваги на предметі висловлювання, в тексті переважно застосовують виклад від третьої особи («...рекомендується») або від першої особи множини («...на нашу думку»), бажано частіше використовувати безособову форму подачі інформації («...як було сказано», «...доцільно зазначити, що» тощо).

Текст кваліфікаційної роботи слід уважно вчитати та перевірити на наявність помилок.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами, з дотриманням наскрізної нумерації впродовж усього тексту без знака «№». Першою сторінкою є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок, але на ньому номер сторінки не проставляють, на наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті без крапки наприкінці.

Розділи мають порядкову нумерацію в межах викладення суті роботи та позначаються цифрами без крапки; номер ставиться після слова «РОЗДІЛ». Заголовки розділів нумерують і друкують з нового рядка.

Підрозділи нумеруються у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. У кінці номера підрозділу крапку не ставлять (наприклад: «2.3», тобто третій підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку розміщують заголовок підрозділу.

Підписи розділів «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» подають без порядкового номера.

Для розділів і підрозділів наявність заголовка обов'язкова. Заголовки розміщуються з абзацного відступу, великими літерами, напівжирним шрифтом, без крапки в кінці.

Ілюстрації (рисунки, таблиці, схеми, графіки тощо) розміщуються безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше або на наступній сторінці. На всі ілюстрації має бути посилання в тексті.

Номер **рисунку**, його назва та пояснювальні підписи розміщуються послідовно під ілюстрацією, по центру. Ілюстрації позначають словом «Рисунок» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком тих, що подані в додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Наприклад: «Рисунок 1.2 – Назва рисунку», тобто другий рисунок першого розділу. Номер і назву рисунку розміщують по центру.

Рисунки кожного додатка нумерують окремо. Номер рисунка додатка складається з позначки додатка та порядкового номера рисунка в додатку, відокремлених крапкою. Наприклад, «Рисунок В.1 – Назва рисунка», тобто перший рисунок додатка В.

Назва рисунка має відображати його зміст, бути конкретною та стислою.

За потреби пояснювальні дані до рисунка подають безпосередньо після графічного матеріалу, перед назвою рисунка.

Якщо рисунки створені не автором цієї роботи, подаючи їх у кваліфікаційній роботі, потрібно дотримуватися вимог чинного законодавства України про авторське право (*тобто, під назвою рисунка слід вказано джерело зі списку використаних джерел, наприклад: «Джерело: [25]»*).

Приклад оформлення рисунку в кваліфікаційній роботі:

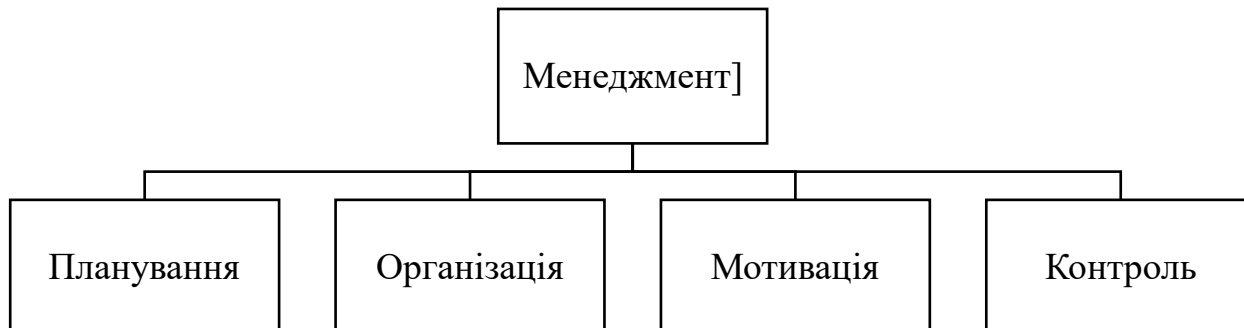


Рисунок 1.2 – Основні функції менеджменту

Джерело: складено автором

Графічні матеріали доцільно виконувати із застосуванням комп'ютерної техніки у відповідних графічних редакторах.

Шрифт у рисунках оформлюють Times New Roman, одинарним міжрядковим інтервалом, розміром 10-14 пт; абзацний відступ – 0 см.

Рисунок виконують на одній сторінці аркуша. Якщо він не вміщується на одній сторінці, його можна переносити на наступні сторінки. У такому разі назву рисунка зазначають лише на першій сторінці, пояснювальні дані – на тих сторінках, яких вони стосуються, і під ними друкують: «Рисунок *номер*, аркуш *номер*».

Цифрові дані кваліфікаційної роботи необхідно оформлювати як **таблицю**, відповідно до форми, поданої на рис. 4.1.

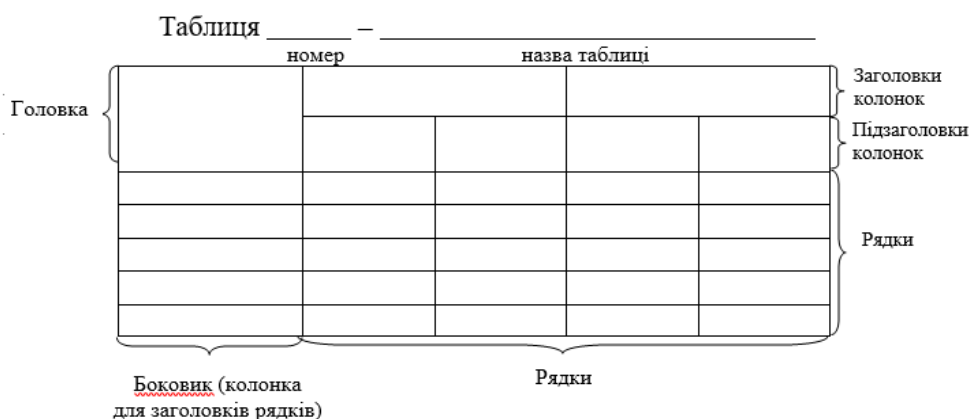


Рисунок 4.1 – Форма таблиці

Таблицю подають безпосередньо після тексту, у якому її згадано вперше, або на наступній сторінці. На кожену таблицю має бути посилання в тексті кваліфікаційної роботи із зазначенням її номера.

Таблиці нумерують у межах розділу арабськими цифрами, окрім таблиць у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу та порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, «Таблиця 1.2 – Назва таблиці», тобто перша таблиця другого розділу.

Таблиці кожного додатка нумерують окремо. Номер таблиці додатка складається з позначення додатка та порядкового номера таблиці в додатку, відокремлених крапкою. Наприклад, «Таблиця В.1 – Назва таблиці», тобто перша таблиця додатка В.

Назва таблиці має відображати її зміст, бути конкретною та стислою.

Назву таблиці друкують з великої літери і розміщують над таблицею, з абзацного відступу.

Якщо рядки або колонки таблиці виходять за межі формату сторінки, таблицю поділяють на частини, розміщуючи одну частину під іншою, поруч або переносять частину таблиці на наступну сторінку. У кожній частині таблиці повторюють її головку та боковик.

У разі поділу таблиці на частини допускається заміна головки чи боковика заміняти відповідно номерами колонок або рядків, нумеруючи їх арабськими цифрами в першій частині таблиці.

Слово «Таблиця» подають лише один раз над першою частиною таблиці. Над іншими частинами таблиці, з абзацного відступу, друкують «Продовження таблиці *номер*» або «Кінець таблиці *номер*» без повторення її назви.

Шрифт у таблицях оформлюють Times New Roman, одинарним інтервалом, розміром 10-14 пт, абзацний відступ – 0 см.

Заголовки колонок таблиці починають з великої літери, а підзаголовки – з малої літери, якщо вони становлять одне речення із заголовком. Підзаголовки, що мають самостійне значення, подають з великої літери. У кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапки не ставлять. У заголовках таблиць переважно використовують іменники в однині.

У заголовку колонки або рядка одиницю фізичної величини пишуть після назви цієї величини, відокремлюючи її комою.

Якщо всі показники, наведені в колонках таблиці, визначено тією самою одиницею фізичної величини, її позначку розташовують над таблицею праворуч (під її назвою). Для таблиці, поділеної на частини, позначку зазначають над кожною частиною. У колонках її вже не повторюють.

Позначку одиниці фізичної величини можна виносити в окрему колонку (рядок). Якщо в колонці подано значення однієї й тієї самої величини, позначку одиниці фізичної величини зазначають у заголовку (або підзаголовку) цієї колонки - через кому від назви показника. Якщо в колонці повторюють текст, що складається з двох і більше слів, то в разі першого повторення його замінюють словами «Те саме», а далі – знаком лапок («»»). Однак не дозволяється замінювати знаком лапок) повторювані цифри, математичні знаки, знаки відсотка, номери, позначки марок матеріалів і типорозмірів продукції, а також позначення стандартів.

Якщо деяких даних у таблиці немає, на їхньому місці треба поставити знак «←» (тире).

Щоб пояснити окремі дані таблиці, їх треба позначити надрядковим знаком «*» (виноска) (або «**» - для другого пояснення), а під таблицею наводять відповідне пояснення.

Числове значення показника потрібно вписувати на рівні першого рядка його назви; значення показника у формі тексту й інший текст у колонок – також на рівні першого рядка його назви (тобто вирівнювання по верхньому краю).

Цифри в колонках таблиці необхідно писати так, щоб розряди чисел були розташовані один під одним, якщо вони стосуються одного показника. У межах однієї колонки слід переважно дотримуватися однакової кількості десяткових знаків для всіх значень величин.

Приклад оформлення таблиці в кваліфікаційній роботі:

Таблиця 1.2 – Рівні управління в організації та їхні ключові управлінські функції

Рівень менеджменту	Посади	Основні функції	Приклади рішень
Вищий рівень	Директори, власники, CEO	Стратегічне планування, прийняття глобальних рішень	Вихід на новий ринок, інвестиції
Середній рівень	Керівники відділів, менеджери	Координація, контроль підрозділів, реалізація планів	Розподіл бюджету між відділами
Нижчий рівень	Майстри, бригадири, начальники змін	Організація повсякденної роботи, мотивація працівників	Складання графіка роботи, звітність

Джерело: узагальнено автором на основі [14]

Формули подають посередині рядка, симетрично тексту окремим рядком безпосередньо після тексту, у якому їх згадано.

Найвище та найнижче розташування запису формул(и) має бути на відстані не менше як один рядок від попереднього й наступного тексту.

Формули у кваліфікаційній роботі, за винятком формул у додатках, нумерують наскрізно арабськими цифрами. Допускається нумерація формул у межах кожного розділу. Номер формули друкують на її рівні праворуч у крайньому положенні в круглих дужках, наприклад: (1.3). У багаторядкових формулах або рівняннях їхній номер проставляють на рівні останнього рядка.

У кожному додатку номер формули чи рівняння складається з великої літери, що позначає додаток, і порядкового номера формули або рівняння в цьому додатку, відокремлених крапкою, наприклад: (A.3).

Якщо в тексті звіту чи додатка лише одна формула чи рівняння, їх нумерують так: (1) чи (A.1) відповідно.

Пояснення познач, які входять до формули чи рівняння, треба подавати безпосередньо під формулою або рівнянням у тій послідовності, у якій їх наведено у формулі або рівнянні.

Пояснення познач подають без абзацного відступу, з нового рядка, починаючи зі слова «де» (без двокрапки). Позначки, яким встановлюють визначення, рекомендовано вирівнювати вертикально.

Приклад оформлення формули:

Продуктивність праці розраховується за такою формулою:

$$BP = Ц \times K, \quad (1.2)$$

де BP – виручка, грн;

Ц – ціна одиниці продукції, грн;

K – кількість реалізованої продукції, од.

Переносити формули або рівняння на наступний рядок дозволено лише на знаках виконуваних операцій, які слід повторювати: у кінці попереднього рядка та на початку наступного. У разі перенесення формули або рівняння на знак множення слід використовувати знак «×». Перенесу на знак ділення «:» слід уникати.

Кілька формул, наведених підряд і не відокремлених текстом, записують одну під одною і розділяють комами.

Заголовок **переліку** завершують знаком «:» (двокрапка). Текст кожного пункту переліку починається з малої літери та завершується знаком «;» (крапка з комою), крім останнього, який завершується знаком «.» (крапка).

Якщо подають переліки одного рівня підпорядкованості, кожену позицію позначають *малими літерами української абетки* (за винятком г, є, з, і, ї, й, о, ч, щ, ь), *арабськими цифрами* або знаком «–» (тире).

За наявності в тексті переліку двох рівнів підпорядкованості найвищим рівнем є перелік, позначений малими літерами української абетки (за винятком г, є, з, і, ї, й, о, ч, щ, ь), середній рівень позначається арабськими цифрами, найнижчий – знаком «–» (тире).

Після цифри або літери, якою позначено певну позицію переліку, ставлять знак «)» (кругла дужка).

Текст переліку відокремлюють від позначки проміжком.

Приклад:

- a) _____;
- б) _____;
- 1) _____;
- _____;
- _____;
- 2) _____;
- в) _____.

Якщо в межах одного структурного елемента застосовують кілька переліків рівнозначного рівня підпорядкованості, використовують знак «–» (тире).

Примітки подають у кваліфікаційній роботі, якщо є потреба в поясненнях до тексту, таблиць, рисунків, і розташовуються безпосередньо після тексту, під рисунком (перед його назвою), або під таблицею (у межах її оформлення).

Одну примітку не нумерують.

Слово «Примітка» друкують кеглем 12, через один міжрядковий інтервал, з абзацного відступу, з великої літери, з крапкою в кінці. У тому самому рядку через проміжок з великої літери друкують текст примітки тим самим шрифтом.

Якщо приміток дві або більше, їх подають після тексту, якого вони стосуються, нумерують арабськими цифрами та оформлюють згідно вимог, наведених вище.

У тексті кваліфікаційної роботи мають бути **посилання** на структурні елементи самої роботи та інші джерела.

У разі посилання на структурні елементи самої роботи зазначають відповідно номери розділів, підрозділів, позицій переліків, рисунків, формул, таблиць, додатків.

Посилаючись, використовують вирази: «у розділі 2», «див. пп. 1.2», «відповідно до рисунку 3.1», «згідно з даними таблиці 1.4», «згідно з формулою (1.3)», «(додаток В)» тощо.

Дозволено використовувати загальноприйняті та стандартизовані скорочення згідно з ДСТУ 3582, наприклад, «згідно з рис. 1.2», «див. табл. 2.3» тощо.

Посилання на джерело інформації, наведене в списку використаних джерел, рекомендовано подавати у вигляді номера в квадратних дужках, за яким це джерело зазначено в цьому списку, наприклад, «у роботах [5, 8]».

Порядок застосування **скорочень** та **умовних познач** визначено ДСТУ 3582:2013 «Бібліографічний опис скорочень слів і словосполучень українською мовою».

Переліки скорочень та умовних познач слід розташовувати стовпцем за абеткою. Ліворуч, в абетковому порядку, наводять скорочення або умовні позначки: спочатку українською мовою, а потім іншими мовами (за наявності); праворуч – їх розшифрування.

Не рекомендується використовувати однакові скорочення для різних за значенням слів.

Для скорочення слів застосовують методи відсікання, стягування або їх поєднання.

Після скорочення методом відсікання кінцевої частини слова ставлять крапку.

Приклади

управління – упр.

торговельний – торг.

У разі скорочення методом стягування крапку в кінці слова не ставлять.

Приклади

мільйон – млн

гривня – грн

У деяких випадках скорочування методом стягування використовують дефіс, який замінює вилучені літери слова.

Приклади

будівництво – буд-во

виробництво – вир-во

університет – ун-т

Незалежно від методу скорочування у слові має залишатися не менше двох літер.

Скорочувати слова до однієї початкової літери дозволено тільки для загальноприйнятих (усталених) скорочень та окремих слів.

Приклади

місто – м.

рік – р.

сторінка – с.

У **додатках** наводять відомості, що доповнюють або унаочнюють основний текст наукової роботи та є необхідними для її повноти, проте їх включення до основної частини може порушити впорядкованість і логічність викладу, оскільки ці дані можуть бути занадто об'ємними або мати особливі способи відтворення.

Додатки розміщують у порядку посилання на них у тексті роботи та можуть містити: допоміжні рисунки й таблиці; документи, що стосуються проведених досліджень або їх результатів.

Кожний додаток повинен мати заголовок, який друкують угорі малими літерами з першої великої, симетрично до тексту сторінки. Над заголовком, посередині рядка, друкують слово «ДОДАТОК» і відповідну велику літеру української абетки (крім літер *Г, Є, З, І, І, Й, О, Ч, Ь*), яка позначає додаток. Текст кожного додатка починають з нової сторінки.

Якщо у кваліфікаційній роботі як додаток наводять документ, що має самостійне значення (наприклад, статут, фінансова звітність тощо) та оформлений відповідно до вимог, встановлених для цього документа, то в додатку розміщують його копію без будь-яких змін. На копії цього документа у правому верхньому куті проставляють нумерацію сторінок наукової роботи (відповідно до загального порядку нумерації сторінок додатків), а внизу зберігають нумерацію сторінок документа.

У такому разі на окремому аркуші друкують великими літерами слово «ДОДАТОК», відповідну велику літеру української абетки, що позначає додаток, а під ним, симетрично відносно сторінки, – назву документа малими літерами, починаючи з першої великої. Цей аркуш також підлягає нумеруванню.

5 ПОРЯДОК ПОДАННЯ ТА РЕЦЕНЗУВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Після завершення написання кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти зобов'язаний подати роботу на перевірку науковому керівникові. Керівник проводить оцінювання змісту, відповідності структурі, перевіряє дотримання академічних вимог, а також готує письмовий **відгук**.

У відгуку наукового керівника мають бути висвітлені такі аспекти:

- рівень засвоєння здобувачем теоретичних знань з фаху;
- адекватність та обґрунтованість методики дослідження;
- якість розв'язання поставлених у роботі завдань;
- наукова новизна, практична цінність і обґрунтованість запропонованих рішень;
- можливість впровадження пропозицій у практичну діяльність;
- сформованість професійних компетентностей;
- характеристика відповідального ставлення здобувача до виконання роботи;
- загальний висновок, включаючи зазначення виявлених недоліків (за наявності).

Керівник завершує відгук одним із записів:

«Рекомендується до захисту» – у разі позитивної оцінки;

«До захисту не рекомендується» – у разі наявності суттєвих недоліків або невідповідності роботи вимогам.

У випадку негативного висновку питання щодо допуску до захисту розглядається на засіданні кафедри за участю керівника.

Також кожна кваліфікаційна робота обов'язково подається на **рецензування**. Рецензентом може бути фахівець відповідної галузі, а у разі, якщо здобувач вищої освіти працює за спеціальністю – працівник підприємства, установи, організації, де він працює, за умови відповідності його професійної діяльності тематиці роботи.

Рецензія подається у письмовій формі та повинна включати:

- характеристику актуальності та значущості теми;
- аналіз відповідності змісту меті та завданням;
- оцінку глибини опрацювання предмета дослідження;
- висновки щодо використання методів дослідження;
- відзначення позитивних аспектів, зауваження та побажання;
- загальну оцінку роботи;
- висновок про можливість допуску роботи до захисту.

Рецензія має бути підписана рецензентом із зазначенням його прізвища, імені, по батькові, місця роботи та посади.

Додатковим підтвердженням практичної цінності кваліфікаційної роботи є **довідка про впровадження результатів дослідження**. Цей документ не є обов'язковим, однак може бути наданий здобувачем вищої освіти за наявності відповідних підстав.

У довідці має бути відображено:

- короткий зміст запропонованих змін, рішень або підходів, розроблених у межах дослідження;

- мета впровадження;
- форма реалізації результатів (наприклад, у процесах управління, планування, організації тощо);
- очікуваний або фактичний ефект від впровадження.

Довідка має бути підписана керівником підприємства, установи або організації, де відбулося впровадження, та засвідчена відповідною печаткою.

Після отримання відгуку та рецензії здобувач вищої освіти подає на випускову кафедру для проходження попереднього захисту:

- завершену роботу (підписану автором);
- відгук наукового керівника;
- рецензію.

За результатами попереднього захисту складається протокол засідання кафедри.

Кваліфікаційна робота проходить перевірку на академічну доброчесність (визначення рівня унікальності роботи) з використанням відповідного програмного забезпечення. Документ, що підтверджує рівень унікальності тексту кваліфікаційної роботи, разом із нею, відгуком і рецензією, подається на кафедру. Звіт про перевірку аналізується науковим керівником, який надає обґрунтований висновок про відповідність роботи вимогам до змісту, самостійності виконання та академічної етики. Остаточне рішення про допуск роботи до захисту приймається випусковою кафедрою.

Наявність публікацій за темою кваліфікаційної роботи не є обов'язковою вимогою, однак розглядається як позитивний чинник, що свідчить про наукову активність здобувача вищої освіти та апробацію результатів проведеного дослідження.

За наявності таких публікацій здобувач подає до випускової кафедри копії наукових статей, тез доповідей конференцій або інших матеріалів, що містять виклад результатів кваліфікаційного дослідження.

Подані публікації можуть бути враховані під час попереднього розгляду кваліфікаційної роботи та ухвалення рішення щодо її допуску до захисту.

Робота допускається до захисту перед екзаменаційною комісією, якщо:

- вона відповідає змістовим, структурним та оформлювальним вимогам;
- підготовлена відповідно до індивідуального плану;
- містить обґрунтовані результати власного дослідження;
- не містить ознак академічного плагіату чи інших порушень академічної доброчесності;
- має підписи здобувача, керівника, рецензента;
- зареєстрована в репозитарії університету.

Кваліфікаційна робота повинна бути подана до захисту не пізніше ніж за 10 календарних днів до дати захисту, встановленої відповідним наказом по університету.

6 ПІДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦІЇ ДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Презентація під час захисту кваліфікаційної роботи виконує роль стислого та наочного викладу основних результатів дослідження, демонструючи уміння здобувача вищої освіти чітко, логічно й професійно презентувати свою роботу.

Важливо не лише подати теоретичні здобутки, а й підкреслити практичну значущість результатів дослідження, а також їхню можливість застосування у сфері управління.

Підготовка презентації має ґрунтуватися на короткому анотованому конспекті доповіді, у якому чітко визначено основні тези виступу. Презентація має включати основні положення дослідження, результати аналізу, а також рекомендації щодо впровадження отриманих рішень у практичну діяльність.

Здобувач вищої освіти має підготувати презентацію щонайменше за день до проведення попереднього захисту. Для її створення рекомендується використовувати програмне забезпечення MS PowerPoint, Canva, Prezi або інші подібні сервіси.

Структура презентації має включати:

- титульний слайд із темою роботи, прізвищем і ініціалами здобувача вищої освіти та керівника, а також роком захисту;
- актуальність теми та проблематику дослідження;
- об'єкт, предмет і гіпотезу дослідження;
- мету і завдання дослідження;
- методи дослідження;
- основні результати дослідження;
- висновки та рекомендації за результатами дослідження.

Слайди мають бути лаконічними, з чітким текстом, читабельними таблицями, діаграмами та графіками, що сприяють кращому сприйняттю інформації. Загальна кількість слайдів не повинна перевищувати 20, а тривалість доповіді має бути в межах 7-10 хвилин.

Загальні вимоги до оформлення слайдів:

- чіткі, легко читабельні шрифти (наприклад, Arial, Calibri, Times New Roman) розміром не менше 24 пт для основного тексту та 32 пт для заголовків; не використовувати більше двох-трьох різних шрифтів у межах однієї презентації;
- обирати контрастні кольори для тексту та фону (наприклад, темний шрифт на світлому фоні або навпаки); слід уникати надто яскравих або строкатих кольорів, які можуть відволікати увагу;
- дотримуватись правила «6×6»: не більше 6 рядків тексту на слайді та не більше 6 слів у рядку, що допомагає уникнути перевантаження слайдів текстом; доречно використовувати марковані списки для кращої структуризації інформації;
- обов'язкове використання графіків, діаграм, таблиць або зображень для ілюстрації складних даних;
- дотримуватись єдиного стилю оформлення (шрифти, кольори, розташування елементів) на всіх слайдах.

7 ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Перед захистом кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти зобов'язаний ознайомитися з відгуком наукового керівника та рецензією, уважно проаналізувати вказані зауваження й підготувати аргументовані відповіді на них. Це є частиною підготовчого етапу та свідчить про критичне мислення здобувача, а також про його здатність до самостійної роботи з фаховими оцінками.

Безпосередньо до захисту здобувач вищої освіти готує усну доповідь та презентацію результатів дослідження.

Захист кваліфікаційної роботи проводиться у відкритому форматі на засіданні екзаменаційної комісії (ЕК) за обов'язкової присутності голови комісії. Участь наукового керівника є бажаною; у разі його відсутності з поважних причин його функції може виконувати завідувач випускової кафедри.

До засідання ЕК формується комплект документів відповідно до встановлених вимог. До нього входять: зведена відомість про виконання здобувачами вищої освіти навчального плану та отримані ними оцінки; кваліфікаційні роботи, допущені до захисту; письмові відгуки наукових керівників і рецензії; індивідуальні навчальні плани, а також додаткові матеріали (копії публікацій, сертифікати тощо – за наявності).

Процедура захисту включає кілька послідовних етапів:

- коротка доповідь здобувача вищої освіти з демонстрацією презентації;
- відповіді на запитання членів екзаменаційної комісії;
- заслуховування відгуку наукового керівника та рецензії;
- відповіді здобувача на зауваження рецензента.

Після завершення відкритої частини захисту відбувається обговорення результатів членами комісії.

Процедура захисту протоколюється секретарем ЕК. Рішення щодо оцінки знань, виявлених у процесі підготовки та захисту кваліфікаційної роботи, а також щодо присвоєння здобувачу відповідного освітнього ступеня й видачі документа про освіту ухвалюється на закритому засіданні екзаменаційної комісії. Голосування проводиться відкрито, а рішення ухвалюється простою більшістю голосів. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови комісії.

Оцінювання захисту здійснюється за 100-бальною шкалою. Отримані бали трансформуються у національну шкалу оцінювання: «відмінно», «добре», «задовільно» або «незадовільно». Підсумкові результати захисту оголошуються у день його проведення після оформлення протоколів.

У разі отримання незадовільної оцінки здобувач вищої освіти відраховується з Університету, йому видається академічна довідка. Протягом наступних трьох років він має право на повторний захист за умови подання відповідної заяви, отримання дозволу ректора або Президента Університету, а також затвердження теми та призначення наукового керівника рішенням випускової кафедри. У такому випадку кваліфікаційна робота виконується повторно.

Якщо захист не відбувся з поважних причин, що підтверджуються відповідними документами, Президент Університету має право продовжити

термін навчання здобувача до наступного періоду роботи екзаменаційної комісії, але не більше ніж на один рік. Незалежно від причин, повторний захист кваліфікаційної роботи в той же рік не допускається.

8 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Результати виконання й публічного захисту кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти оцінюються екзаменаційною комісією відповідно до встановлених критеріїв.

До критеріїв оцінювання належать:

- актуальність, практична значущість і новизна теми дослідження в контексті сучасних проблем менеджменту;
- логічність структури роботи, послідовність викладення матеріалу, чіткість формулювань та обґрунтованість висновків;
- здатність чітко окреслити проблему дослідження та обґрунтувати її актуальність;
- самостійність і творчий підхід до виконання роботи, наявність авторських ідей або нестандартних рішень;
- повнота розкриття теми відповідно до індивідуального завдання, включно з відповідністю меті, завданням, об'єкту й предмету дослідження;
- повнота та якість аналізу наукових джерел за темою дослідження;
- якість аналітичної частини, вміння застосовувати методи дослідження та інструменти менеджменту;
- обґрунтованість висновків і практичних рекомендацій, їхня релевантність до обраного об'єкта дослідження, а також відповідність меті, завданням і гіпотезі дослідження;
- дотримання вимог до академічного письма, правильність оформлення посилань, списку використаних джерел та загального оформлення роботи;
- культура усного виступу на захисті, відповідність доповіді змісту кваліфікаційної роботи;
- якість презентації результатів під час захисту; чіткість, стислість і аргументованість відповідей на запитання екзаменаційної комісії, володіння матеріалом.

Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою з подальшим переведенням у національну шкалу та шкалу ECTS:

Оцінка «відмінно» (90–100 балів):

Кваліфікаційна робота вирізняється високим рівнем виконання; є самостійною, структурно логічною та науково обґрунтованою. Тема є актуальною в контексті сучасних проблем менеджменту, належно розкрита, має практичне значення для певної сфери управлінської діяльності.

Дослідження містить елементи новизни, що виявляються в авторських підходах до вирішення поставлених завдань, самостійно сформульованих

висновках і доцільних практичних рекомендаціях, які мають прикладний характер і можуть бути впроваджені у професійній діяльності.

Робота повністю відповідає темі й індивідуальному завданню, оформлена згідно з установленими вимогами до академічного письма, містить достатній обсяг якісних наукових джерел та грамотне їх використання.

Доповідь на захисті є послідовною, чіткою, логічною та змістовною, демонструє вільне володіння матеріалом. Здобувач вищої освіти надає повні, правильні та аргументовані відповіді на запитання членів екзаменаційної комісії. Відгук керівника і рецензія – позитивні, зауваження несуттєві або відсутні.

Оцінка «добре» (80–89 балів):

Кваліфікаційна робота загалом відповідає встановленим вимогам і критеріям якості. Тема дослідження є актуальною, розкрита повністю, хоча деякі положення потребують уточнення або глибшого теоретичного чи практичного обґрунтування. Робота демонструє самостійність мислення та володіння основними методами дослідження, однак аналіз літературних джерел може бути недостатньо критичним або поверховим. Елементи наукової новизни та практичного значення загалом наявні, але сформульовані не завжди чітко.

Можуть бути окремі зауваження щодо структури або формулювань, незначні помилки в оформленні, які не впливають на загальну якість роботи.

Доповідь здобувача вищої освіти логічна й змістовна, відповідає змісту роботи. Відповіді на запитання членів екзаменаційної комісії переважно правильні та фахові, проте не завжди достатньо глибокі чи впевнені. Відгук керівника і рецензія загалом позитивні, містять зауваження, але без критичних застережень.

Оцінка «добре» (65–79 балів):

Кваліфікаційна робота відповідає базовим вимогам щодо структури, змісту та оформлення. Тема дослідження є загалом актуальною, але її значущість не завжди чітко обґрунтована. Матеріал у роботі викладено послідовно, проте трапляються спрощення або формальність у розкритті окремих аспектів. Положення та висновки здебільшого обґрунтовані, однак частина з них потребує додаткових аргументів або точнішого формулювання.

Аналіз джерел виконано на задовільному рівні: є спроба критичного осмислення, проте бракує системності або сучасних концептуальних підходів. Практичні рекомендації наведено, але вони або поверхневі, або недостатньо прив'язані до специфіки обраного об'єкта дослідження. Елементи самостійності присутні, але креативність та новизна обмежені.

Під час захисту здобувач продемонстрував базове володіння матеріалом, надав загалом правильні відповіді на запитання, проте інколи бракувало впевненості, чіткості або обґрунтованості. Доповідь структурована, але не завжди достатньо аналітична. У відгуку керівника та рецензії можуть бути зауваження, які впливають на загальне враження від роботи, але не є критичними.

Оцінка «задовільно» (55–64 балів):

Кваліфікаційна робота загалом відповідає формальним вимогам, однак містить помітні змістовні та методологічні недоліки. Тема дослідження є в цілому актуальною, але її значущість і наукова новизна подані поверхнево або не мають належного обґрунтування. Структура роботи логічна, але окремі розділи не повністю узгоджені. Мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження сформульовані з неточностями.

Аналітична частина переважно описова; добір інформації не завжди обґрунтований: застосовані методи дослідження не завжди відповідають завданням. Висновки загальні, практичні пропозиції потребують доопрацювання. У рецензії та відгуку можуть міститися суттєві зауваження, які здобувач вищої освіти пояснив частково або не зовсім переконливо.

Під час виступу здобувач вищої освіти демонструє загальне розуміння теми, відповіді на запитання є неповними або нечіткими. Мова наукової доповіді недостатньо виважена, є труднощі в аргументації. Робота оформлена з дотриманням основних вимог, але містить помилки або неакуратність у подачі матеріалу.

Оцінка «задовільно» (50–54 балів):

Кваліфікаційна робота демонструє мінімально достатній рівень засвоєння теоретичного матеріалу і володіння основними дослідницькими навичками. Водночас тема дослідження розкрита лише частково, формулювання мети, завдань, об'єкта та предмета нечітко або не відповідає змісту. Є ознаки формального підходу до виконання завдань.

Аналітична частина поверхнева, здебільшого описова; відсутня належна критична оцінка джерел або застосування методів аналізу. Висновки слабо пов'язані з аналізом, пропозиції загальні або недостатньо обґрунтовані. Можливе використання несуттєвих або застарілих джерел, у оформленні трапляються численні помилки.

Під час захисту здобувач демонструє фрагментарне розуміння матеріалу, допускає неточності, відповіді на запитання неповні, не завжди логічні або впевнені. У рецензії та відгуку можуть бути суттєві зауваження, які залишилися без переконливого обґрунтування. Стиль мовлення в доповіді не повністю відповідає вимогам академічної комунікації.

Оцінка «незадовільно» (0–49 балів):

Кваліфікаційна робота не відповідає встановленим вимогам щодо змісту, структури та рівня науково-практичної підготовки. Тема дослідження або обрана формально, або її значущість не доведена й не розкрита. Формулювання мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження нечіткі або суперечливі, не узгоджуються між собою.

Аналітична частина поверхнева, непослідовна або фрагментарна, не містить обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій. Методи дослідження застосовано некоректно або зовсім не обґрунтовано, що знижує достовірність отриманих результатів.

Робота має суттєві порушення академічної доброчесності, зокрема можливі випадки плагіату або надмірної залежності від вторинних джерел без належного аналізу.

Оформлення роботи не відповідає встановленим вимогам, містить значну кількість технічних, мовних, стилістичних і структурних помилок.

Під час захисту здобувач не продемонстрував розуміння досліджуваної теми; доповідь є несистемною, непослідовною або суперечливою. Відповіді на запитання членів екзаменаційної комісії або відсутні, або неповні, непереконливі, що свідчить про низький рівень володіння матеріалом.

Повторний захист кваліфікаційної роботи з метою підвищення оцінки не допускається. Результати оцінювання кваліфікаційної роботи можуть бути оскаржені здобувачем вищої освіти відповідно до процедури, визначеної Положенням про організацію освітнього процесу в ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

9 ВИМОГИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ПРИ ВИКОНАННІ ТА ЗАХИСТІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Академічна доброчесність є невід'ємною складовою якості освітнього процесу та основою формування професійної етики здобувача вищої освіти. Вона передбачає дотримання принципів чесності, відповідальності, об'єктивності, поваги до інтелектуальної власності та самостійності у виконанні завдань.

У рамках підготовки кваліфікаційної роботи академічна доброчесність має особливе значення, оскільки якість і достовірність результатів дослідження впливають на подальшу професійну репутацію здобувача вищої освіти здобувачі вищої освіти зобов'язані:

- самостійно виконувати кваліфікаційну роботу, повністю розуміти та аналізувати отримані результати;

- обов'язково посилатися на використані джерела інформації (наукові публікації, статистичні дані, нормативні документи, інші матеріали) згідно з вимогами до оформлення;

- дотримуватися норм авторського права, поважати інтелектуальну власність інших авторів;

- забезпечувати достовірність інформації про методологію, джерела і результати дослідження;

- уникати будь-яких форм академічного шахрайства, таких як плагіат, фабрикація, фальсифікація, списування чи інші порушення.

Найпоширеніші порушення академічної доброчесності при виконанні та захисті кваліфікаційної роботи включають:

- академічний плагіат – копіювання чужих текстів, ідей, графіків, результатів без належного посилання;

- самоплагіат – повторне використання власних раніше опублікованих або захищених матеріалів без відповідного оформлення;
- фабрикація – вигадкування даних, статистичних показників, результатів дослідження;
- фальсифікація – свідоме спотворення або маніпуляція результатами дослідження;
- обман або хабарництво у процесі виконання та захисту роботи;
- необ’єктивне оцінювання, яке порушує принципи справедливості.

Перед поданням кваліфікаційної роботи до захисту вона обов’язково проходить перевірку на унікальність тексту за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.

Таблиця 9.1 – Шкала оцінювання унікальності кваліфікаційної роботи

Відсоток унікальності	Рівень унікальності	Рекомендації
70–100%	Висока унікальність	Робота допускається до захисту без обмежень
51–69%	Середній рівень унікальності	Потрібен додатковий аналіз та можливе доопрацювання
Менше 51%	Низький рівень унікальності	Робота не допускається до захисту без усунення недоліків

Звіт про перевірку аналізує науковий керівник, який надає обґрунтований висновок щодо відповідності роботи вимогам самостійності, академічної етики та змісту. Остаточне рішення про допуск роботи до захисту приймає випускова кафедра.

Учасники освітнього процесу несуть відповідальність відповідно до Кодексу етики та академічної доброчесності, Положення про безпечне і етичне використання генеративного ШІ, а також Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту» та інших нормативних актів.

У разі використання інструментів або моделей штучного інтелекту (ШІ) під час підготовки кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти зобов’язаний чітко зазначити це у тексті, вказавши назву ШІ-інструменту та мету його застосування (наприклад, для структурування тексту, аналізу даних, перевірки граматики тощо). ШІ може використовуватись винятково як допоміжний інструмент і не повинен замінювати самостійне мислення або аргументацію. Відсутність такої інформації, недостовірність згенерованих даних або їхнє сліпе використання розцінюються як порушення академічної доброчесності відповідно до Кодексу етики та академічної доброчесності та Положення про безпечне, етичне та ефективне використання інструментів ШІ ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 1.5:2015. Правила розроблення, викладання та оформлення національних нормативних документів. [Чинний від 01.02.2017]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 61 с.
2. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення. [Чинний від 01.07.2017]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 26 с.
3. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ 3582-97; чинний від 22.08.2013]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с.
4. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Чинний від 01.07.2016]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2017. 16 с.
5. Кодекс етики та академічної доброчесності Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»: затв. зборами (конференцією) трудового колективу ЗВО «Університет трансформації майбутнього» від 20.01.2025. URL: <https://surl.li/xzvpshr>
6. Положення про безпечне, етичне та ефективне використання інструментів та/або моделей генеративного штучного інтелекту в освітньому процесі Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»: ухв. на засіданні Вченої ради ЗВО УТМ від 29.04.2025, протокол № 4, введено в дію Наказом Президента від 29.04.2025 №20-3. URL: <https://surl.lt/yfoker>
7. Положення про організацію освітнього процесу в ЗВО «Університет трансформації майбутнього»: ухв. на засіданні Вченої ради ЗВО УТМ від 25.01.2025, протокол №1, введено в дію Наказом Президента від 25.01.2025 №3-3.
8. Положення про підготовку і захист кваліфікаційної роботи здобувачами вищої освіти ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (нова редакція): ухв. на засіданні Вченої ради ЗВО УТМ від 25.02.2025, протокол № 2, введено в дію Наказом Президента від 25.02.2025 №8-3. URL: <https://surl.lt/rznlh>

ДОДАТКИ

Додаток А

БЛАНК ЗАЯВИ НА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Завідувачу кафедри бізнесу,
адміністрування та права

(ПІБ. зав. кафедрою)

Здобувача другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності D3 (073)
«Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Групи _____

(ПІБ. здобувача вищої освіти)

З А Я В А

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи «_____»
_____»

Дата _____

(підпис та ПІБ. здобувача вищої освіти)

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис та ПІБ. наукового керівника)

Додаток Б

ЗРАЗОК ТИТУЛЬНОГО АРКУША КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»

Кафедра бізнесу, адміністрування та права

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(прізвище, ім'я, по батькові)

« ____ » _____ 20 ____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(тема роботи)

(рівень вищої освіти, шифр і назва спеціальності / освітньої програми)

(галузь знань)

Виконавець:

Здобувач вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові) / (підпис)

Науковий керівник:

(науковий ступінь, вчене звання)

(посада)

(прізвище, ім'я, по батькові) / (підпис)

Чернігів 20 ____

Зворотна сторона титульного аркуша кваліфікаційної роботи

Я, _____,
цим підтверджую, що дана кваліфікаційна робота є моєю власною письмовою роботою, оформленою з дотриманням цінностей та принципів етики і академічної доброчесності відповідно до Кодексу етики та академічної доброчесності Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього». При написанні роботи мною не було використано жодних джерел, крім процитованих, на які надані належно оформлені посилання в тексті роботи.

« » 20 року

Підпис / Прізвище та ініціали

Додаток В

**ЗРАЗОК ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»

Кафедра бізнесу, адміністрування та права

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

« _____ » _____ 20 _____

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

_____ (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

_____ (тема роботи)

Науковий керівник роботи _____

Затверджені наказом _____

« _____ » _____ 20 _____ № _____

1. Вихідні дані до роботи Установчі документи, внутрішні нормативні документи організації, фінансова звітність, нормативно-правові акти; навчально-наукова література та періодичні видання, тощо.

2. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1); 2); 3); 4); 5); 6); 7); 8) _____.

3. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: 1); 2); 3); 4); 5); 6) _____;

Рисунки: 1); 2); 3); 4); 5); 6) _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітки
1	Вибір теми, затвердження індивідуального завдання, складання календарного плану виконання кваліфікаційної роботи		Виконано
2	Опрацювання нормативних документів і фахової літератури за темою дослідження		Виконано
3	Формування теоретико-методичних засад дослідження, написання розділу 1 кваліфікаційної роботи		Виконано
4	Опрацювання інформаційних матеріалів щодо об'єкта дослідження на основі даних підприємства (установи, організації)		Виконано
5	Підготовка фінансово-економічної характеристики підприємства (установи, організації) та оцінка його діяльності у контексті об'єкта дослідження, написання розділу 2 кваліфікаційної роботи		Виконано
6	Вивчення проблем управління (організації, процесів тощо), формулювання практичних пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення об'єкта дослідження, написання розділу 3 кваліфікаційної роботи		Виконано
7	Узагальнення результатів дослідження, формулювання висновків, оформлення списку використаних джерел		Виконано
8	Перевірка рівня академічної доброчесності (унікальності), редагування та остаточне оформлення роботи		Виконано
9	Підготовка презентації та доповіді для захисту		Виконано
10	Подання кваліфікаційної роботи разом з усіма супровідними документами на кафедру		Виконано

*Завдання підготував
науковий керівник:*

*Завдання отримав здобувач
вищої освіти:*

(прізвище, ім'я, по батькові) / (підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові) / (підпис)

ЗРАЗОК АНОТАЦІЇ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на тему:

«_____»

(на матеріалах _____)

Здобувач вищої освіти: *ПІБ*

Науковий керівник: *науковий ступінь, вчене звання, ПІБ*

Спеціальність: *шифр, назва*

Освітня програма: *назва*

ЗВО: *Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»*

Місто, рік захисту: *Чернігів, 202_*

Робота містить: _ сторінок, _ таблиць, _ рисунків, _ найменувань літературних джерел, _ додатків.

Метою дослідження є _____.

Завдання дослідження:

- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____.

Об'єктом дослідження є _____.

Предметом дослідження є _____.

У першому розділі роботи «_____»

У другому розділі роботи «_____»

У третьому розділі роботи «_____»

За результатами дослідження сформовані пропозиції щодо:

КЛЮЧОВІ СЛОВА: _____.

ABSTRACT

qualification work on the topic:

« _____ »

(based on the materials of _____)

Applicant for higher education:

Scientific adviser:

Specialty:

Educational program:

University:

City, year of defense: *Chernihiv, 20__*

The work contains: __ pages, ____ tables, ___ figures, ___ a list of used sources titles, ___ appendices.

The purpose of final qualifying work is _____.

Tasks of the study:

- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____.

The object of the study is _____.

The subject of research is _____.

In the first section « _____ »

In the second section « _____ »

In the third section « _____ »

Based on the results of the research, suggestions were made regarding:

KEYWORDS: _____.

Додаток Д

ЗРАЗОК ВІДГУКА НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»
за спеціальністю _____
ОП «_____»
ПІБ здобувача вищої освіти
на тему: «_____»

Рівень використання теоретичних знань для розв'язання задач дослідження

_____.
Аналіз методики дослідження:

_____.
Оцінка якості вирішення завдань дослідження

_____.
Оцінка структури роботи

_____.
Оцінка якості використання джерел

_____.
Оцінка практичної цінності роботи

_____.
Наведення переліку апробацій за темою роботи

_____.
Характеристика недоліків роботи

_____.
Загальний висновок («Отже, кваліфікаційна робота ПІБ здобувача на тему
«_____»
заслуговує оцінки «_____» та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник

Дата

Підпис, ПІБ

Додаток Е

ЗРАЗОК РЕЦЕНЗІЇ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

за спеціальністю _____

ОП « _____ »

ПІБ здобувача вищої освіти

на тему: « _____ »

Актуальність та значення теми _____

Новизна _____

Аналіз відповідності змісту роботи меті та завданням дослідження _____

Якість проведеного аналізу проблеми _____

Практична цінність висновків і рекомендацій _____

Наявність недоліків _____

Загальний висновок про можливість допуску роботи до захисту _____

Рецензент

(посада і місце роботи)

(підпис, печатка)

(ПІБ)

Додаток Ж

ПРИКЛАД ЗМІСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	6
1.1 Поняття стратегії розвитку бізнесу та особливості стратегічного управління в умовах нестабільності	6
1.2 Аналіз сучасних теорій і підходів до управління в динамічному середовищі	12
1.3 Методи і інструменти розробки стратегій адаптації і розвитку бізнесу в умовах	18
1.4 Ризики та фактори невизначеності в стратегічному менеджменті: оцінка і мінімізація	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ОСНОВНИХ ВИКЛИКІВ ТОВ «АГРОТРЕЙД» В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	32
2.1 Загальна характеристика підприємства, його ринкова позиція та стратегічне середовище	32
2.2 Оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства в умовах нестабільності	42
2.3 Аналіз поточної стратегії розвитку підприємства та її ефективності	53
2.4 Виявлення основних проблем і обмежень стратегічного розвитку	58
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА І ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОТРЕЙД» В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	69
3.1 Формулювання стратегічних цілей та пріоритетів розвитку	69
3.2 Вибір і обґрунтування стратегічних альтернатив та сценаріїв розвитку бізнесу	77
3.3 Розробка механізмів реалізації стратегії, включаючи управління ризиками та змінами	82
3.4 Економічне та організаційне обґрунтування впровадження запропонованої стратегії	88
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	108

**ПРИКЛАД ОФОРМЛЕННЯ СПИСКУ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
У ВІДПОВІДНОСТІ ДО ВИМОГ ДСТУ 8302:2015**

1. Береза Ю.О. Економічні та організаційно-правові засади розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу: дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. за спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків: Інститут тваринництва НААН, 2025. 237 с.
2. Васюта В.Б., Радченко А.А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. №1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18.
3. Вергун В.А., Приятельчук О.А., Ступницький О.І. Міжнародний бізнес : підруч.; 2-ге вид., перероб., допов. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2024. 703 с.
4. Менеджмент у питаннях та відповідях: навч. посіб. / А.А. Вдовічен, О.Г. Вдовічена, В.А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
5. Онікієнко Н.В. Стратегічне партнерство як інструмент корпоративного управління для досягнення цілей сталого розвитку. *Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій*: збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. Конф. (м. Чернігів, 27 лют. 2025 р.). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. С. 171-173.
6. Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу : підручник. Львів : Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
7. Податковий кодекс України : Кодекс від 02 груд. 2010 року №2755-VI. URL: <http://surl.li/ocys>
8. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 лип. 2022 року №2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2465-20>
9. Як працюють КРІ: ключові показники ефективності, що ведуть до результату. *BIZMAG: веб-сайт*. URL: <https://bizmag.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 03.09.2025).
10. Laasch, O. (2024). *Principles of Business & Management: Practicing Ethics, Responsibility, Sustainability*. (3rd ed.). SAGE Publications. 968 p.

Додаток К

**ПРИКЛАД ФОРМИ АНАЛІТИЧНОЇ ТАБЛИЦІ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ
ОСНОВНИХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Таблиця К.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Показники	Ретроспективний період, роки			Абсол. відхил.	Темп росту, %
	20__	20__	20__		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн					
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн					
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн					
Фінансовий результат операційної діяльності, тис. грн					
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн					
Чистий фінансовий результат, тис. грн					
Рентабельність продаж, %					
Рентабельність продукції, %					
Середньооблікова чисельність працівників, осіб					
Продуктивність праці, тис. грн/ос.					
Фонд оплати праці, тис. грн					
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн					
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн					
Коефіцієнт автономії					
Рентабельність капіталу, %					
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн					
Віддача основних засобів, грн					
Коефіцієнт зносу основних засобів					
Власний оборотний капітал, тис. грн					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності					
Коефіцієнт покриття					
Коефіцієнт ділової активності					
Тривалість обороту капіталу, днів					
Частка витрат на інновації, % від загальних витрат					
Кількість запроваджених інновацій за рік (організаційних, продуктових тощо), од.					
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації, %					
Відсоток працівників, залучених до інноваційної діяльності, %					