



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

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання кваліфікаційної роботи

для здобувачів *першого (бакалаврського)* рівня вищої освіти
спеціальності ***D4 (281) «Публічне управління та адміністрування»***

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

усіх форм здобуття освіти

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри бізнесу,
адміністрування та права
Протокол №2 від 23.09.2025

Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D4 (281) «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування» усіх форм здобуття освіти / Укл.: І.М. Москалець, Н.В. Мірко. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. 47 с.

Укладачі **Москалець Інна Миколаївна,**
кандидат наук з державного управління, доцент
кафедри бізнесу, адміністрування та права

Мірко Наталія Вікторівна,
кандидат наук з державного управління, доцент
кафедри бізнесу, адміністрування та права

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

Рецензент: **Линдюк Олена Анатоліївна,**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	6
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	7
3 СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	9
4 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	15
5 ПОРЯДОК ПОДАННЯ ТА РЕЦЕНЗУВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	23
6 ПІДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦІЇ ДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	25
7 ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	26
8 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	27
9 ВИМОГИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ПРИ ВИКОНАННІ ТА ЗАХИСТІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D4 (281) «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування» розроблено з урахуванням вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», інструкцій МОН України, Стандарту вищої освіти України, освітньо-професійної програми підготовки бакалавра, Положення про організацію освітнього процесу ЗВО «Університет трансформації майбутнього», Положення про підготовку і захист кваліфікаційної роботи ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

Кваліфікаційна робота здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування» є підсумковою індивідуальною науково-практичною роботою, що виконується на завершальному етапі навчання. Вона є формою контролю рівня сформованості інтегрованих компетентностей, набутих у процесі опанування освітньої програми та обов'язковим елементом атестації випускника.

Метою кваліфікаційної роботи є підтвердження рівня професійної підготовки випускника першого (бакалаврського) рівня вищої освіти; проведення теоретичних і прикладних досліджень у сфері публічного управління та адміністрування, глибоке осмислення актуальної професійної проблематики, а також розробка обґрунтованих висновків та практичних рекомендацій (інноваційних пропозицій), спрямованих на вдосконалення управлінських процесів і систем.

Основне завдання автора – продемонструвати здатність розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері публічного управління та адміністрування, що передбачає застосування відповідних теорій та методів і характеризується комплексністю та невизначеністю умов (відповідно до вимог шостого рівня Національної рамки кваліфікацій).

У процесі виконання кваліфікаційної роботи здобувач, відповідно до встановлених вимог, повинен продемонструвати:

- оволодіння фундаментальними знаннями щодо правових, політичних, суспільних та соціально-економічних процесів, закономірностей функціонування та розвитку органів публічного управління, а також особливостей його організації;

- вміння здійснювати економічне та соціальне діагностування, аналізувати та оцінювати інноваційний потенціал держави;

- навички систематизації й узагальнення правової діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування, а також аналізу умов їх функціонування;

- здатність до розроблення стратегій та програм соціально-економічного розвитку регіонів та країни;

- вміння регулювати внутрішні механізми політичного, адміністративного та соціально-економічного розвитку, здійснювати системне проектування та управління змінами щодо організації інформаційно-комунікативних потоків на основі ІТ;

- здатність до розроблення та обґрунтування управлінських рішень у сфері публічного управління, а також контролю за ефективністю використання ресурсів;

- вміння реалізовувати комплексні програми розвитку територій засобами публічного управління та приймати рішення у межах компетенції публічного службовця;

- навички оцінювання потенційних можливостей розвитку економіки регіону та країни, а також проектування організаційно-структурних змін;

- здатність обґрунтовувати інноваційно-інвестиційні проекти регіонального розвитку;

- вміння вивчати та впроваджувати передовий світовий досвід, проводити наукові дослідження у сфері публічного управління;

- готовність сприяти інтеграційним процесам щодо впровадження європейських стандартів менеджменту якості, професійного зростання, інформатизації органів влади та формування ціннісних орієнтирів для досягнення програмних показників у всіх сферах суспільного життя.

Кваліфікаційна робота має містити результати критичного аналізу стану вивчення проблеми, а також детально обґрунтовані пропозиції щодо впровадження конкретних змін у діяльність об'єкта дослідження.

Методичні вказівки містять структуровані рекомендації щодо всіх етапів підготовки кваліфікаційної роботи – від вибору теми дослідження до процедури її захисту. Особливу увагу приділено вимогам до структури, змісту, оформлення, дотримання календарного плану та критеріям оцінювання, вимогам до академічної доброчесності.

Кваліфікаційна робота, що має ознаки академічної недоброчесності (зокрема плагіату), не містить результатів самостійного дослідження або суттєво порушує графік виконання, до захисту не допускається.

Якісне виконання роботи потребує від здобувача високого рівня особистої відповідальності, самостійності та конструктивної взаємодії з науковим керівником. Дотримання цих методичних вказівок сприятиме створенню змістовної та фахової роботи, що відповідає сучасним вимогам до фахівців у галузі публічного управління та адміністрування.

1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Метою виконання кваліфікаційної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування» є завершальне поглиблення теоретичних знань та підтвердження практичної готовності здобувача до управлінської діяльності. робота має засвідчити здатність випускника самостійно розв'язувати складні спеціалізовані задачі та прикладні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування, що передбачає інтеграцію знань та застосування наукових методів.

Для досягнення поставленої мети здобувач у процесі підготовки роботи має виконати такі завдання:

- поглиблення, систематизацію та закріплення знань, набутих у процесі навчання;

- розвиток навичок та умінь здійснення інформаційно-аналітичної, проектно-дослідницької діяльності для розв'язання прикладних задач з тематики дослідження;

- закріплення та розвиток теоретичних знань за темою кваліфікаційної роботи – на основі вивчення та систематизації сучасних спеціальних інформаційних джерел вітчизняних та зарубіжних авторів, проведення їх критичного аналізу, узагальнення історичного та гносеологічного аналізу;

- розвиток умінь вести науковий пошук, узагальнювати різні пропозиції (точки зору, методичні підходи, концепції), чітко аргументувати власну точку зору з досліджуваної проблеми;

- набуття вміння адаптації теоретичних положень, методичного інструментарію, викладеного в спеціальній літературі, передового досвіду науковців та практиків до умов діяльності об'єкта дослідження;

- закріплення практичних навичок проведення досліджень, формування їхнього методичного забезпечення – з урахуванням сутності поставленої проблеми та обмежень, що мають тісний зв'язок з діяльністю об'єкта дослідження;

- опанування навичок логічного, аргументованого та послідовного обґрунтування висловленої пропозиції стосовно проблеми, що розв'язується, проведення планових і прогнозних розрахунків з використанням сучасного методичного забезпечення, оцінювання ефективності висловленої пропозиції;

- оволодіння системним підходом, сучасною методологією, методичним інструментарієм та технологічними прийомами обґрунтування власних пропозицій, оцінки їх наслідків, впровадження розроблених рекомендацій та пропозицій у практичну діяльність конкретної організації, установи;

- практичне застосування теоретичних знань для розв'язання конкретних завдань щодо застосування механізмів реалізації управлінських функцій, державних стратегій, програм регіонального та місцевого розвитку відповідно до вимог замовників фахівців в особі органів державної влади, місцевого самоврядування, державних та приватних підприємств, громадських об'єднань.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Виконання кваліфікаційної роботи здобувачем першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за ОПІ «Публічне управління та адміністрування» 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 результатів навчання, визначених ОПІ.

Теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника затверджуються наказом ЗВО УТМ за поданням кафедри не пізніше ніж за два місяці до визначеного терміну подання завершеної роботи до захисту.

Науковим керівником кваліфікаційної роботи призначається науково-педагогічний працівник кафедри, який має науковий ступінь доктора або кандидата наук і здійснює наукові дослідження за відповідним напрямом.

До основних обов'язків наукового керівника належать:

- допомога здобувачеві в остаточному формулюванні теми дослідження, розробленні структури та плану роботи;
- надання консультацій щодо опрацювання джерел, збирання та оброблення матеріалів про діяльність об'єкта дослідження, вибору методів для проведення аналітичних, прогнозних та експертних розрахунків;
- забезпечення дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності;
- консультування щодо змісту роботи та перевірка відповідності матеріалів установленим вимогам;
- контроль за виконанням етапів календарного плану та оформленням проміжних результатів дослідження;
- підготовка здобувача до процедури захисту кваліфікаційної роботи;
- складання відгуку, у якому зазначається відповідність кваліфікаційної роботи встановленим вимогам, виставляється попередня оцінка та надається висновок щодо можливості її допуску до захисту.

Здобувач вищої освіти несе персональну відповідальність за якість виконання, автентичність тексту кваліфікаційної роботи, обґрунтованість висновків, а також за своєчасність підготовки матеріалів згідно із затвердженим графіком.

Кваліфікаційна робота виконується відповідно до календарного графіка, який складається випусковою кафедрою, затверджується її завідувачем та оприлюднюється на інформаційних ресурсах підрозділу. Стан підготовки робіт та дотримання здобувачами встановлених термінів систематично розглядаються на засіданнях кафедри.

Тематика та науковий рівень робіт повинні відповідати освітній програмі та напрямам науково-дослідної діяльності кафедри, запитам роботодавців, а також сучасним досягненням у галузі публічного управління та адміністрування. Орієнтовна тематика щорічно переглядається, затверджується на засіданні кафедри та розміщується у загальному доступі.

Здобувач вищої освіти самостійно обирає тему кваліфікаційної роботи із запропонованого кафедрою переліку або пропонує власну, погоджуючи її з науковим керівником. Вибір теми має здійснюватися з урахуванням наукових інтересів здобувача, наявних напрацювань у межах його наукових публікацій (за наявності), а також можливості доступу до необхідної інформаційної бази на об'єкті дослідження.

Темою кваліфікаційної роботи повинна бути актуальна проблема у сфері публічного управління та адміністрування, розв'язання якої відповідає програмним результатам навчання. Формулювання теми має бути чітким, лаконічним і однозначним. У назві обов'язково зазначається об'єкт дослідження – орган державної влади, орган місцевого самоврядування, територіальна громада, державна чи комунальна установа, громадська організація тощо.

Після остаточного узгодження теми з науковим керівником здобувач подає заяву на ім'я завідувача кафедри, у якій зазначає назву теми дослідження.

Процес підготовки роботи охоплює такі основні етапи:

1. *Теоретико-методологічний етап* передбачає аналітичне опрацювання наукової, законодавчої та статистичної інформації. Здобувач здійснює пошук, добір і критичний аналіз джерел: монографій, фахових статей, нормативно-правових актів, офіційних звітів та аналітичних довідок тощо. Це дозволяє визначити ступінь розробленості проблеми та сформулювати теоретичне підґрунтя дослідження. Особливу увагу слід приділити сучасним підходам до публічного управління та адміністрування.

2. *Планування дослідження*. Здобувач разом із науковим керівником формує дослідницький план, визначає мету, завдання та методи дослідження, а також складає календарний графік. На цьому етапі заповнюється та затверджується «Індивідуальне завдання на кваліфікаційну роботу», що є основою для моніторингу прогресу виконання роботи.

3. *Аналітично-практичний етап*. Здобувач проводить комплексний аналіз діяльності об'єкта дослідження (органу влади, установи чи організації). Етап передбачає збирання емпіричних даних, вивчення внутрішніх документів, проведення SWOT-аналізу, анкетування чи експертного опитування. На основі отриманих даних здійснюється оцінювання ефективності управлінських процесів та виявлення існуючих проблем.

4. *Розроблення рекомендацій*. На основі результатів аналізу обґрунтовуються пропозиції, спрямовані на розв'язання досліджуваної проблеми. Пропозиції мають бути практично реалізовуваними в умовах конкретного об'єкта. Здобувач має аргументувати доцільність змін та продемонструвати очікувані соціальні, економічні або організаційні результати від їх впровадження.

5. *Редакційне та технічне оформлення*. Після завершення основної частини дослідження здобувач упорядковує текст відповідно до вимог академічного письма. Цей етап включає оформлення бібліографічних посилань, списку використаних джерел, підготовку додатків, таблиць, рисунків та діаграм. Кваліфікаційна робота має суворо відповідати вимогам Положення про підготовку і захист кваліфікаційної роботи здобувачами вищої освіти ЗВО

«Університет трансформації майбутнього» та цих методичних вказівок щодо структури, змісту й оформлення. Обов'язковою умовою є проходження перевірки на наявність плагіату з використанням спеціалізованого програмного забезпечення згідно з внутрішніми регламентами Університету.

6. *Отримання відгуку, рецензії та попередній розгляд.* Перед представленням роботи на кафедрі здобувач вищої освіти отримує відгук наукового керівника та зовнішню рецензію. Ці документи мають містити фахову оцінку змісту, актуальності теми, теоретичного та практичного рівня проведеного дослідження. Після цього відбувається попередній розгляд роботи на засіданні випускової кафедри. За умови позитивного висновку кафедри кваліфікаційна робота подається до захисту перед екзаменаційною комісією.

7. *Підготовка до захисту та презентація результатів.* На завершальному етапі здобувач готує коротку доповідь та презентаційні матеріали, у яких логічно узагальнює ключові результати дослідження, висновки та пропозиції. Під час захисту автор має продемонструвати вільне володіння матеріалом, здатність аргументовано відповідати на запитання та відстоювати власну позицію щодо розв'язання досліджуваної проблеми.

Таким чином, процес підготовки кваліфікаційної роботи поєднує дослідницьку та практично-аналітичну діяльність. Успішне виконання всіх етапів сприяє формуванню у здобувача ключових фахових компетентностей, зокрема здатності системно працювати з інформацією, аналізувати складні дані, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, професійно презентувати результати досліджень та неухильно дотримуватися принципів академічної доброчесності.

3 СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» є індивідуальним науково-практичним дослідженням, спрямованим на вирішення конкретного управлінського завдання з використанням сучасних підходів, методів та інструментів управління.

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 теми.

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; список використаних джерел; 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**, обґрунтовується важливість дослідження для вдосконалення діяльності органів державної влади чи місцевого самоврядування та підвищення ефективності публічного управління в сучасних умовах;

- *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 об'єктами державної власності в Україні*).

Предмет – це конкретний аспект об'єкта, на якому зосереджена основна увага (наприклад, *механізми управління об'єктами державної власності в Україні*).

- *методи дослідження*, тобто вказується перелік та коротка характеристика методів, використаних у роботі (наприклад, *загальнонаукові та спеціальні методи дослідження системи управління об'єктами державної власності в Україні, які допомогли отримати об'єктивні та детальні дані для аналізу та висновків*);

- *інформаційна база* – джерела даних, використані в роботі (*фінансова звітність, внутрішні документи організації або органу державної влади, 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 (наприклад, *надання практичних рекомендацій Фонду державного майна України щодо управління об'єктами державної власності*).

- *інформація про апробацію результатів дослідження* (наприклад: *Результати дослідження доповідалися на Міжнародній науково-практичній конференції (уточнити назву та дату; 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 роботи складається із трьох розділів та підрозділів, які мають бути пов'язані між собою, а матеріал викладений послідовно та логічно, із критичним аналізом теоретичних положень/статистичних даних/інформації різноманітного характеру та джерел. Основному тексту кожного розділу може передувати короткий опис обраного напряму та обґрунтування методів дослідження, що застосовуються у цьому розділі. У кінці кожного розділу рекомендується узагальнити наукові і практичні результати висновками.

Основна частина кваліфікаційної роботи має таку рекомендовану структуру:

- у *першому розділі* розкриваються теоретичні засади та нормативно-правове регулювання за темою дослідження; розглядається понятійно-

категоріальний апарат, аналізуються вітчизняні та зарубіжні підходи до організації публічного управління та адміністрування у відповідній сфері;

- *другий розділ* присвячений аналізу діяльності об'єкта дослідження (органу влади, установи чи організації); проводиться оцінювання поточної системи адміністрування, вивчаються статистичні дані, організаційна структура та результативність реалізації управлінських процесів у межах обраної теми;

- у *третьому розділі* обґрунтовуються напрями вдосконалення публічного управління та адміністрування на рівні об'єкта дослідження; пропонуються конкретні шляхи підвищення ефективності діяльності (наприклад, шляхом цифровізації послуг, оптимізації структури чи впровадження нових механізмів взаємодії з громадою).

Зміст розділів кваліфікаційної роботи має рекомендаційний характер та може бути адаптований відповідно до обраного об'єкта та предмета дослідження, а також обов'язково має бути погоджений з науковим керівником.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячується теоретичному обґрунтуванню теми. Ця частина є інформаційною основою, де розкриваються ключові поняття та підходи до вивчення проблеми. У межах розділу необхідно докладно зупинитися на висвітленні основних питань теми, розглянути їх з різних позицій, провести огляд літератури та з'ясувати, як саме пропонують розв'язувати досліджувану проблему різні автори.

У першому розділі кваліфікаційної роботи рекомендується:

- розкрити сучасні погляди та підходи до розв'язання проблеми у сфері публічного управління та адміністрування. Доцільно показати важливість питання за допомогою фактичних даних (статистика, звіти тощо), а також висвітлити різні точки зору науковців та практиків;

- здійснити огляд нормативно-правових актів, що регулюють діяльність у межах обраної теми (*наприклад, провести аналіз законів та постанов щодо управління державним майном*);

- описати основні методи та інструменти управління, що стосуються теми дослідження (*наприклад, визначити принципи, функцій та моделі, на яких базується управлінська діяльність*);

- охарактеризувати світовий досвід та успішні практики управління в обраній сфері, що можуть бути адаптовані до українських реалій.

Теоретичний розділ завершується стислими висновками, які нумеруються.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений аналізу діяльності обраного об'єкта дослідження (органу державної влади, місцевого самоврядування, установи чи організації). У ньому необхідно провести діагностику управлінської практики та ідентифікувати проблемні аспекти, що стануть основою для подальших рекомендацій.

Зокрема, у цьому розділі необхідно:

- надати загальну характеристику сучасного стану об'єкта дослідження (правовий статус, організаційна структура, основні функції та повноваження);

- провести ґрунтовний аналіз із використанням фактичних даних та методичного інструментарію. Усі розрахунки, таблиці, графіки та діаграми мають супроводжуватися тлумаченням і висновками. Це дозволить визначити

сутність управлінських процесів, їхні особливості й тенденції, а також створити базу для виявлення невикористаних резервів розвитку;

- визначити ключові проблеми та недоліки існуючої системи публічного управління, які потребують удосконалення. Цей аналіз має стати аналітичним підґрунтям для розроблення пропозицій у наступному розділі.

Аналіз проблеми повинен здійснюватися з урахуванням чинників позитивного та негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. За можливості текст слід ілюструвати копіями реальних документів (регламенти, положення, звіти), які наводяться у додатках і обов'язково супроводжуються стислим коментарем у тексті роботи.

При цьому необхідно проілюструвати висновки статистичними даними, результатами соціологічних опитувань або показниками діяльності об'єкта дослідження за останні 3 роки, представленими у формі таблиць, графіків, схем чи діаграм. Для виконання цього розділу здобувач використовує дані, зібрані під час проходження переддипломної практики.

Джерелом інформації є: планові та фактичні показники діяльності; статистична, бюджетна та бухгалтерська звітність; нормативно-правові акти об'єкта (накази, розпорядження, рішення); результати власних спостережень, анкетувань та інших методів збирання первинної інформації.

Аналітична частина завершується стислими висновками, у яких формулюють основні результати аналізу, які є підставою для розроблення рекомендацій у третьому розділі. Весь виклад матеріалу повинен містити обов'язкові посилання на джерела інформації відповідно до списку використаних джерел.

Третій розділ кваліфікаційної роботи присвячений розробленню обґрунтованих пропозицій та рекомендацій. У ньому здобувачу необхідно визначити напрями вдосконалення системи управління та оцінити можливі результати від впровадження запропонованих заходів.

У третьому розділі рекомендується:

- визначити основні напрями вдосконалення системи публічного управління та адміністрування відповідно до виявлених у другому розділі проблем;

- розробити конкретні заходи та надати обґрунтовані рекомендації щодо покращення управлінських процесів за обраною темою. Пропозиції мають бути конкретними та реалістичними. *Наприклад, запропонувати стратегічний підхід до управління державним майном, що передбачає його поділ на групи та визначення конкретних кроків для підвищення ефективності кожної групи залежно від мети держави;*

- оцінити потенційні результати від впровадження запропонованих заходів. Це може бути розрахунок економічної ефективності, оцінка соціального ефекту або опис управлінських вигод (спрощення процедур, економія часу, підвищення якості послуг);

- надати узагальнені рекомендації щодо підвищення ефективності та результативності діяльності об'єкта дослідження (Органу влади, установи чи організації) в цілому.

Наприкінці розділу необхідно стисло підсумувати всі пропозиції та рекомендації, що були обґрунтовані в ході дослідження.

У загальних **висновках** до кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти узагальнює основні результати дослідження, відповідаючи на завдання, що були поставлені у вступі. Важливо наголосити на отриманих елементах наукової новизни та практичній цінності роботи.

Висновки мають бути короткими, чіткими та відповідати поставленим у вступі завданням. Їх можна почати таким чином: *«За результатами дослідження (відповідно до визначеної мети) сформульовано такі висновки:»*. Далі наводяться пронумеровані тези, що підсумовують здобуті результати.

Список використаних джерел повинен містити актуальні та релевантні матеріали: навчальну літературу (підручники, навчальні посібники); наукову фахову літературу (монографії, статті у фахових виданнях, матеріали конференцій тощо); нормативно-правові акти (Закони України, Постанови, Укази Президента, розпорядження місцевих органів влади тощо); офіційні статистичні збірники та звіти тощо.

Бажано підчас виконання роботи опрацювати публікації з досліджуваної тематики, розміщені у міжнародних наукометричних базах Scopus або Web of Science. Необхідно використовувати посилання на офіційні сайти органів державної влади і самоврядування та ресурси в мережі Інтернет.

Вимоги до оформлення списку: оформлення має відповідати вимогам ДСТУ 8302:2015; список має налічувати не менше 40 джерел; включаються лише ті праці, на які є посилання у тексті роботи.

Джерела можна розміщувати одним із таких способів:

- у порядку згадування посилань у тексті (*при повторному згадуванні джерела вказується номер, присвоєний йому вперше*);

- в алфавітному порядку прізвищ авторів або заголовків.

У додатках наводяться допоміжні матеріали, що є інформаційною базою дослідження та підтверджують його результати, наприклад:

- результати соціологічних опитувань або анкетувань державних службовців чи громадян;

- громіздкі таблиці, схеми та графіки, що не увійшли до основного тексту;

- витяги з нормативних актів місцевого рівня або статистичні звіти об'єкта дослідження;

будь-яка інша інформація, що розкриває зміст теми та є вихідною для написання розділів.

Усі додатки мають бути пронумеровані, мати назви та обов'язкові посилання на них у тексті кваліфікаційної роботи.

4 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи має становити 80-90 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.

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 – Показники приватизації державного майна

Показники	Ретроспективний період					
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	I півріччя 2025 року
Завдання з надходження коштів від приватизації державного майна до державного бюджету, млн грн	17100	500	12000	8000	6000	4000
Фактичні надходження до державного бюджету від приватизації, млн грн	546,79	2248,16	4812,61	1712,02	3154,20	1050,66
Виконання річного плану надходжень до державного бюджету від приватизації, %	3,20	449,63	40,11	21,40	52,60	15,19
Державну форму власності змінили об'єкти приватизації	394	444	361	182	431	222

Джерело: узагальнено автором на основі [33, 34, 36]

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

Приклад оформлення формули:

Досліджувані показники якості переводяться у безрозмірний вигляд за допомогою формули:

$$P_i = \frac{p_i^{em} - p_i^{br}}{p_i^{em} - p_i^{br}}, \quad (2.1)$$

- де P_i – показник якості у безрозмірному вигляді;
 p_i – i -тий показник якості у натуральному вигляді (абсолютний показник якості);
 p_i^{br} – бракувальне значення показника якості;
 p_i^{et} – еталонне значення показника якості.

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 позначок** визначено ДСТУ 3582:2013 «Бібліографічний опис скорочень слів і словосполучень українською мовою».

Переліки скорочень та умовних позначок 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 наукового 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 працевлаштований, 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 упровадження.

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 позитивні відгук наукового керівника та рецензію 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 можливість їх 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:

- кваліфікаційна робота носить дослідницький характер;
- актуальність, практична значущість і новизна теми дослідження в контексті сучасних проблем публічного управління;
- 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 публічного управління та адміністрування, належно розкрита, має практичне значення для певної сфери державотворення чи місцевого самоврядування.

Дослідження містить елементи новизни, що виявляються в авторських підходах до розв'язання поставлених завдань, самостійно сформульованих

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

Робота повністю відповідає темі й індивідуальному завданню, оформлена згідно з вимогами до академічного письма, містить достатній обсяг якісних наукових джерел та нормативно-правових актів, а також демонструє грамотне їх використання.

Доповідь на захисті є послідовною, чіткою та змістовною, демонструє вільне володіння матеріалом. Здобувач надає повні й аргументовані відповіді на запитання. 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 для сфери публічного управління та адміністрування, розкрита повністю, хоча деякі положення потребують глибшого теоретичного чи практичного обґрунтування. Робота демонструє самостійність мислення та володіння основними методами дослідження, однак аналіз нормативної бази або літературних джерел може бути недостатньо критичним. Елементи наукової новизни та практичного значення наявні, але сформульовані не завжди чітко.

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

Доповідь здобувача логічна, відповідає на запитання переважно правильні та фахові, проте не завжди достатньо впевнені. Відгук керівника і рецензія позитивні, містять некритичних зауваження.

Оцінка «добре» (65–79 балів):

Кваліфікаційна робота відповідає базовим вимогам щодо структури, змісту та оформлення. Тема дослідження є загалом актуальною, але її значущість для публічного сектору не завжди чітко обґрунтована. Матеріал викладено у роботі послідовно, проте трапляються спрощення у розкритті окремих аспектів. Висновки здебільшого обґрунтовані, але потребують точніших формулювань.

Аналіз джерел виконано на задовільному рівні, проте бракує системності та використання сучасних концепцій публічного врядування. Практичні рекомендації наведено, але вони недостатньо прив'язані до специфіки об'єкта дослідження (органу влади, установи).

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

Оцінка «задовільно» (55–64 балів):

Кваліфікаційна робота відповідає формальним вимогам, однак містить помітні змістовні недоліки. Тема дослідження актуальна, але її значущість і

новизна подані поверхнево. Структура роботи логічна, але окремі розділи не повністю узгоджені. Мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження сформульовані з неточностями.

Аналітична частина переважно описова; застосовані методи дослідження не завжди відповідають завданням аналізу публічної діяльності. 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 демонструє загальне розуміння теми, однак 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 базовими дослідницькими навичками. Тема дослідження розкрита лише частково, формулювання наукового апарату нечітке. Є ознаки формального підходу до виконання завдань.

Аналітична частина поверхнева, здебільшого описова; відсутня належна оцінка нормативно-правового регулювання або обґрунтоване 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. Стил мовлення загалом відповідає академічному, але використання професійної термінології є не завжди точним або недостатньо впевненим.

Оцінка «незадовільно» (1-49 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/xzvphr>
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/yfokep>
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. URL: <https://surl.lu/oukzpd>
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>
9. Про вищу освіту: Закон України від 15 лип. 2014 року №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
10. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 року №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

ДОДАТКИ

Додаток А

БЛАНК ЗАЯВИ НА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Завідувачу кафедри бізнесу,
адміністрування та права

(ПІБ. зав. кафедрою)

Здобувача першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління
та адміністрування»

ОПП «Публічне управління та
адміністрування»

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 галузі знань, шифр і назва спеціальності)

(назва освітньої програми)

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 Нормативно-правові акти (закони, постанови, розпорядження); положення та регламенти об'єкта дослідження; бюджетна, фінансова та статистична звітність; стратегії та програми розвитку; наукова література, фахова періодика та офіційні аналітичні звіти органів публічної влади тощо.

2. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Таблиці: 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	<i>Назва етапів роботи</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Примітки</i>
1	Вибір теми, затвердження індивідуального завдання, складання календарного плану виконання кваліфікаційної роботи		<i>Виконано</i>
2	Опрацювання нормативних документів і фахової літератури за темою дослідження		<i>Виконано</i>
3	Формування теоретико-методичних засад дослідження, написання розділу 1 кваліфікаційної роботи		<i>Виконано</i>
4	Опрацювання нормативно-правових та статистичних матеріалів щодо діяльності об'єкта дослідження		<i>Виконано</i>
5	Аналіз стану об'єкта дослідження (органу публічної влади, установи, організації) та оцінка результативності його функціонування у сфері публічного управління; написання розділу 2 кваліфікаційної роботи		<i>Виконано</i>
6	Вивчення проблем публічного управління та адміністрування і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності об'єкта дослідження; написання розділу 3 кваліфікаційної роботи		<i>Виконано</i>
7	Узагальнення результатів дослідження, формулювання висновків, оформлення списку використаних джерел		<i>Виконано</i>
8	Перевірка рівня академічної доброчесності (унікальності), редагування та остаточне оформлення роботи		<i>Виконано</i>
9	Підготовка презентації та доповіді для захисту		<i>Виконано</i>
10	Подання кваліфікаційної роботи разом з усіма супровідними документами на кафедру		<i>Виконано</i>

*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'єкт дослідження:

Предмет дослідження:

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: *Higer Educational Institution «University of Future Transformation»*

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 першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

ОП «Публічне управління та адміністрування»

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

«_____»

_____ заслугує оцінки «_____» та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник _____

_____ Підпис, ПІБ

Дата _____

ЗРАЗОК РЕЦЕНЗІЇ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

ОП «Публічне управління та адміністрування»

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)

ПРИКЛАД ЗМІСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ	
1.1 Сутність та зміст процесу управління об'єктами державної власності	6
1.2 Основні принципи управління державною власністю	12
1.3 Механізми та способи управління об'єктами державної власності	18
1.4 Проблеми класифікації об'єктів державної власності в системі публічного врядування	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЧИННОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ	32
2.1 Нормативно-правове забезпечення управління об'єктами державної власності	32
2.2 Аналіз сучасного стану та структури об'єктів державної власності в Україні	42
2.3 Моніторинг та оцінка результативності управління державним майном суб'єктами публічної влади	53
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ	64
3.1 Пріоритетні напрями оптимізації системи управління об'єктами державної власності	64
3.2 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення механізмів адміністрування державного майна	72
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	97

Додаток И

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

1. «Гуманітарний» транспорт громади зможуть використовувати для пасажирських перевезень – Парламент ухвалив закон. *Децентралізація: веб-сайт*. URL: <https://decentralization.ua/news/19533?page=3> (дата звернення: 10.06.2025).

2. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: затв. наказом НАДС від 05 серп. 2016 року №158 (у ред. наказу НАДС від 28 квіт. 2021 року №72-21). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

3. Линдюк С.Д. Модернізація публічного управління в системі забезпечення соціальної безпеки України: дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. за спец. 281 – Публічне управління та адміністрування. Київ: ІДУ НД ЦЗ, 2024. 193 с.

4. Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посібник для здобув. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.

5. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

6. Пушкар О.А. Інноваційне публічне управління на базі інформаційних систем. *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. 497-498.

7. Степаненко С., Фролова Є. Публічне управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге видання, перероб. і доп. Одеса : Фенікс, 2023. 110 с.

8. Шестаковська Т. Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Economic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 8-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_2

9. Hughes, O.E. (2023). *The Crisis of Governance: Public, Corporate and International*. Edward Elgar Publishing. 192 p.

Додаток К

ЗМІСТ ТА СПРЯМОВАНІСТЬ ЗМІН У НОРМАТИВНО-ПРАВОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ

Таблиця К.1 – Зміни, внесені до організаційно-правового механізму управління об'єктами державної власності

Нормативно-правовий акт 1	Зміни, які вносять в процес приватизації 2
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) № 530-ІХ від 17.03.2020 р. [53].	На період карантинних обмежень у зв'язку з пандемією Covid-19 встановлено мораторій на проведення великої приватизації, який стосувався і підготовки до приватизації, і проведення аукціонів
Закон України Про внесення змін до Закону України «Про приватизацію державного і комунального майна» щодо парламентського контролю за приватизацією державного майна № 853-ІХ від 02.09.2020 р. [54].	Знято мораторій з підготовки до приватизації об'єктів великої приватизації і залишено мораторій на проведення аукціонів з продажу великої приватизації.
Закон України Про внесення зміни до розділу V «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про приватизацію державного і комунального майна» щодо відновлення проведення аукціонів з продажу об'єктів великої приватизації № 1365-ІХ від 30.03.2021 р. [55].	Дозволяється проведення аукціонів з продажу об'єктів великої приватизації, однак встановлюється заборона на проведення аукціонів на пониження ціни і викуп як для великої, так і малої приватизації. Ця заборона залишається чинною до сьогодні.
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави» № 2468-ІХ від 28.07.2022 р. [49].	Прийняття Закону № 2468-ІХ усунуло перешкоди та законодавчі заборони продажу об'єктів малої приватизації та надало змогу державним органам приватизації вирішити проблемні питання, які впливали на підготовку до приватизації об'єктів малої приватизації. Нововведення спростили та пришвидшили процедури приватизації. Вони стали більш зручними для підприємців. Водночас, було забезпечено прозорість процесів, оптимізовано підготовку об'єктів до аукціонів та прискорено проведення торгів. Також нововведення дозволяють краще захистити інтереси як держави, так і учасників приватизації. Держава отримує кошти до державного бюджету швидше чим було раніше. Оновлене законодавство сприятиме, в тому числі, процесам релокації під час воєнного стану та економічному відновленню держави після перемоги.

Кінець таблиці К.1

1	2
<p>Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законів України щодо приватизації державного і комунального майна, яке перебуває у податковій заставі, та забезпечення адміністрування погашення податкового боргу» № 2719-IX від 03.11.2022 р. [56].</p>	<p>Надається можливість у разі відчуження у процесі приватизації державного або комунального майна, яке перебуває у податковій заставі, у складі єдиного майнового комплексу державного або комунального підприємства не вимагати згоду контролюючого органу на відчуження такого майна якщо договором купівлі-продажу об'єкта приватизації передбачено зобов'язання покупця погасити у повному обсязі суми податкового боргу, у зв'язку з яким виникло право податкової застави, не пізніше шести календарних місяців з моменту переходу права власності на об'єкт приватизації.</p> <p>При цьому державне або комунальне майно, яке відчужується у складі єдиного майнового комплексу державного або комунального підприємства не звільняється з податкової застави до повного погашення податкового боргу його покупцем.</p> <p>У разі погашення покупцем суми податкового боргу у повному обсязі та у визначений договором купівлі-продажу строк, штрафні санкції і пеня на такі сплачені суми не застосовуються (не нараховуються), а застосовані (нараховані) підлягають анулюванню.</p>

Джерело: узагальнено автором