

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до виконання та захисту**  
**КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**для здобувачів вищої освіти**  
**другого (магістерського) рівня**  
**спеціальності 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

науково-методичною радою ДДТУ

22 . 08 . 2024 р., протокол № 7

Кам'янське  
2024

*Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу Дніпровського державного технічного університету заборонено.*

Методичні вказівки до виконання та захисту кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл.: Ірина ЧЕРНЯВСЬКА, Геннадій КАРИМОВ. Кам'янське: ДДТУ, 2024. 60 с.

*Укладачі:* к.е.н., доцент Ірина ЧЕРНЯВСЬКА  
к.е.н., доцент Геннадій КАРИМОВ

*Відповідальний за випуск:* к. е. н., доц. Геннадій КАРИМОВ

*Рецензент:* д.е.н., проф. Оксана БУДЬКО

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту  
19 . 08 . 2024 р., протокол № 10

Коротка анотація видання. У методичних рекомендаціях розкрито цілі та задачі кваліфікаційної роботи, перелік та зміст розділів роботи, висвітлено порядок організації її виконання та захисту, викладено вимоги до оформлення роботи. Методичні рекомендації призначені для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня та викладачів

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	4
1. ЦІЛІ ТА ЗАДАЧІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	5
2. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЇЇ РОЗДІЛІВ .....	7
3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	13
4. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ .....	16
5. ПІДГОТОВКА ПУБЛІКАЦІЙ .....	21
6. ЗАХИСТ І ОЦІНКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ. ПРОТИДІЯ АКАДЕМІЧНОМУ ПЛАГІАТУ .....	24
7. ТИПОВІ НЕДОЛІКИ Й ПОМИЛКИ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ НА НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	30
8. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	37
ДОДАТКИ .....	38

## ВСТУП

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» магістр – це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується закладом вищої освіти (науковою установою) у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми.

Освітньо-професійна програма підготовки магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» для присвоєння ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня передбачає підготовку фахівця широкого профілю, здатного розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Кваліфікаційна робота має відображати вміння здобувача враховувати всі ці вимоги як доказ засвоєння ним програми навчання. Написання кваліфікаційної роботи є обов'язковим завершальним етапом підготовки фахівця. Вона має бути концентрованим вираженням набутих здобувачем в процесі навчання знань, умінь та навичок і повинна довести опанування теорії і практики управління організацією, уміння впроваджувати передові управлінські ідеї та концепції на підприємствах України.

В ході підготовки кваліфікаційної роботи здобувач набуває наступних **загальних та спеціальних (фахових, предметних) компетентностей:**

ЗК<sub>1</sub> - Здатність проведення досліджень на відповідному рівні

ЗК<sub>3</sub> - Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК<sub>5</sub> - Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

ЗК<sub>6</sub> - Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК<sub>7</sub> - Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

СК<sub>1</sub> - Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК<sub>2</sub> - Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК<sub>7</sub> - Здатність розробляти проекти та управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК<sub>9</sub> - Здатність аналізувати, структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації;

СК<sub>11</sub> - Здатність застосовувати статистично-математичні методи та моделі для дослідження соціально-економічних процесів та систем.

**Програмні результати** написання кваліфікаційної роботи:

ПРН<sub>1</sub> - Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПРН<sub>2</sub> - Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН<sub>3</sub> - Проектувати ефективні системи управління організаціями;

ПРН<sub>4</sub> - Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

ПРН<sub>5</sub> - Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

ПРН<sub>6</sub> - Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН<sub>8</sub> - Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

ПРН<sub>14</sub> - Вміти обирати необхідні методи та засоби досліджень, розробляти та аналізувати статистично-математичні моделі об'єктів дослідження (соціально-економічних процесів та систем).

Методичні рекомендації розроблені у відповідності до вимог освітньо-професійної програми здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Методичні рекомендації призначені для надання допомоги здобувачам вищої освіти у виконанні кваліфікаційної роботи і містять основні вимоги, які висуваються до її змісту та оформлення, організації виконання, порядку захисту та оцінювання.

## **1. ЦІЛІ ТА ЗАДАЧІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Виконання і захист кваліфікаційної роботи є формою атестації здобувачів вищої освіти.

Кваліфікаційна робота – це самостійна робота, що виконує здобувач вищої освіти на завершальному етапі навчання в Університеті з використанням набутих компетентностей, програмних результатів навчання та служить критерієм оцінки рівня підготовки здобувача вирішувати завдання діяльності, які віднесені в стандарті вищої освіти спеціальності «Менеджмент» та освітньо-професійній програмі «Менеджмент» до галузі управління та адміністрування.

Кваліфікаційна робота є кінцевим результатом самостійної індивідуальної науково-дослідної діяльності здобувача вищої освіти, комплексним науковим дослідженням, яке підводить підсумки вивчення ним різноманітних дисциплін, що передбачені навчальними планами підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент» та проходження переддипломної практики, передбаченої навчальним планом. На підставі захисту кваліфікаційної роботи екзаменаційна комісія вирішує питання про присвоєння її автору відповідної кваліфікації в дипломі.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- використання вмінь і навичок формулювання, опису і розв'язання проблем теорії та практики управління організацією;
- вироблення системного підходу до розгляду проблем, виявлення закономірностей і тенденцій у розвитку галузей народного господарства, застосування та розвиток умінь наукового дослідження, категоріального й теоретичного відображення подій, що відбуваються в організації;
- використання вмінь роботи з літературою, нагромадження і перероблення інформації з проблеми, аналізу різноманітної емпіричної інформації, її статистичної і комп'ютерної обробки;
- вироблення вмінь обґрунтування напрямків практичного вдосконалення управління організацією, використання нагромадженого в Україні та за кордоном досвіду управління;
- презентація вмінь роботи над текстом, його редагування, літературної обробки, дотримання норм оформлення текстів відповідно до існуючих стандартів.

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

- містити поглиблений всебічний аналіз досліджуваної проблеми;
- містити самостійні дослідження, розрахунки, виконані на ЕОТ;
- містити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення діяльності на досліджуваному об'єкті;
- мати належне оформлення;
- мати всі необхідні супроводжувальні документи;
- бути виконаною і поданою на кафедру в термін, передбачений графіком навчального процесу.

Кваліфікаційна робота характеризується всіма ознаками наукової праці. Без проведення наукового дослідження кваліфікаційна робота магістра неможлива. Це, зокрема, означає, що кваліфікаційна робота повинна генерувати нову, чи відносно нову інформацію. Елементами наукової новизни можуть вважатися поглиблений аналіз та встановлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення та розв'язання проблемної ситуації, розробка пропозицій щодо тлумачення, правильного застосування чи поглибленого розуміння нових термінів або понять, формування обґрунтованих пропозицій і шляхів розв'язання проблеми, пропозицій та рекомендацій щодо зміни нормативної бази організації, удосконалення роботи її відповідних підрозділів чи структур, розробка стратегії чи планів дії, бізнес-планів, проєктів, створення різноманітних методик, систем інформаційного забезпечення, розробка навчально-методичних матеріалів тощо.

Отримання нового знання за результатами кваліфікаційної роботи означає, що її автор довів свою здатність до інноваційної професійної діяльності, яка передбачає прийняття власних обґрунтованих рішень з проблем управління організацією, створення й впровадження нормативно-правового, організаційно-управлінського та консультативно-дорадчого супроводу рішень

менеджерів організації. Отже, кваліфікаційна робота являє собою спосіб опанування певних знань та формування навичок, а також є засобом оцінювання набутої магістром кваліфікації.

Кваліфікаційна робота повинна мати практичне значення для організації, за даними якої вона виконується. У роботах науково-дослідницького чи методологічного спрямування повинні знайти відображення науково-обґрунтовані рекомендації щодо їх прикладного використання.

Кваліфікаційна робота має враховувати сучасні тенденції розвитку науки та техніки, форм господарювання, ринкової інфраструктури щодо конкретних умов, для яких вона виконується. Розробка заходів і рекомендацій має здійснюватись на підставі вивчення сучасної вітчизняної та зарубіжної літератури, досвіду організацій усіх форм власності, законодавчих актів України тощо.

## **2. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЇЇ РОЗДІЛІВ**

Рекомендований обсяг кваліфікаційної роботи – 70-80 сторінок (у т.ч. обсяг таких складових, як вступ, загальні висновки). Допускається відхилення в межах  $\pm 10\%$ . До цього обсягу не включають список використаних джерел та додатки.

Структурна побудова тексту кваліфікаційної роботи має відповідати загально прийнятій логіці будь-якої наукової роботи: вступ до проблеми та її експозиція (загальний опис), аналіз стану проблеми, її дослідження автором роботи з використанням досвіду вирішення аналогічних проблем, визначення шляхів розв'язання проблеми, розробка конкретних пропозицій та рекомендацій щодо вирішення проблеми, висновки-описання та оцінка досягнутих науково-методичних та практичних результатів.

За структурою кваліфікаційна робота складається з таких частин:

- титульний аркуш (Додаток А);
- завдання (Додаток Б);
- реферат (Додаток В);
- зміст (Додаток Г);
- вступ;
- теоретичний розділ (розділ 1);
- аналітико-дослідницький розділ (розділ 2);
- проєктно-рекомендаційний розділ (розділ 3);
- висновки та пропозиції;
- список використаних джерел;
- додатки.

Характеристика змісту основних структурних частин кваліфікаційної роботи та вимоги до їх написання розглядаються далі.

**Реферат.** Призначенням реферату є стисла характеристика роботи, що дозволяє знайти дану роботу серед інших робіт, релевантних (споріднених) за тематикою, у разі пошуку через ключові слова.

У рефераті наводиться кількісна характеристика роботи (кількість сторінок, рисунків, таблиць, літературних джерел, додатків), надається стисла змістовна характеристика роботи, виходячи з предмету, змісту й основних етапів дослідження, досягнутих результатів (до 15 рядків). Наводиться перелік ключових слів (до 10 слів чи словосполучень). Обсяг реферату – 1 сторінка. Зразок оформлення реферату наведено в Додатку В.

**Зміст.** Зміст подається на початку роботи. Він відображає структуру кваліфікаційної роботи і являє собою систематизований за певною формою перелік її структурних частин з найменуваннями та номерами початкових сторінок кожної структурної частини. Зміст основної частини роботи визначається за результатами написання вступу (а саме: визначення мети й завдань роботи) і відображає склад та найменування розділів, підрозділів та пунктів роботи (якщо вони мають заголовки). Зразок оформлення змісту наведено в Додатку Г.

**Вступ.** Надзвичайно важливий структурний підрозділ роботи, який забезпечує ознайомлення читача з проблематикою роботи, презентуючи її призначення і основну сутність, методологію і структуру, очікування від запланованих результатів і може сприйматись як «технічне завдання» на роботу. Вступ має містити такі описані нижче обов'язкові компоненти.

*Актуальність обраної тематики роботи.* Обґрунтування здійснюється відповідно до визначених потреб ринкової соціально-орієнтованої економіки, завдань розвитку теорії та вдосконалення практики управління організаціями. Виконується опис передумов виникнення проблемної ситуації (показується, чому, коли, де, через які причини вона виникла).

*Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.* Проблема формулюється як суперечність між окремими сторонами діяльності, що стримує розвиток і має негативні наслідки, як розбіжність між існуючим становищем і бажаним станом ситуації або як комплекс питань, що становлять теоретичний та практичний інтерес і мають бути вирішені для забезпечення ефективного розвитку.

Для характеристики значущості проблеми оцінюються масштаб, рівень, ступінь гостроти, тенденції та динаміка розвитку проблеми, негативні наслідки (що буде, якщо проблему не вирішувати), відзначається наукове, практичне, історичне значення проблеми.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* Увага: це не огляд літератури за темою роботи. Тут стисло відзначається, хто, коли і у яких напрямках досліджував проблему, які результати вже отримані; характеризуються основні джерела інформації з проблеми, основні теоретичні й методологічні засади роботи.

*Об'єкт дослідження.* Не треба плутати об'єкт дослідження, як частину соціальної реальності, що містить у собі проблемну ситуацію, і об'єкт реального



світу, на базі чи прикладі якого розв'язується проблема. Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію, який обрано для вивчення. Наприклад, діяльність галузі, організації, системи управління акціонерним товариством, соціальне забезпечення громадян.

Відповідно, об'єктами реального світу для зазначених випадків можуть виступати види економічної діяльності, організації різних форм власності, відділи організацій, що здійснюють соціальні процеси у суспільстві.

У назві теми роботи об'єкт реального світу може бути відображений у дужках після теми. Наприклад: «Удосконалення управління результатами діяльності підприємства» (на прикладі ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»).

*Предмет дослідження.* Об'єкт і предмет дослідження співвідносяться як загальне й часткове; предмет дослідження міститься в межах об'єкта, тобто в об'єкті виділяється та його частина, яка обрана предметом дослідження. В кваліфікаційній роботі магістра предмет дослідження – це проблемний аспект, у якому розглядається об'єкт дослідження; певна сторона, властивість об'єкта дослідження, що безпосередньо опрацьовується в роботі.

Саме на предмет дослідження і спрямовується основна увага автора. Наприклад, для наведених вище об'єктів дослідження можуть бути обрані такі предмети дослідження, як система управління якістю продукції, конкурентоспроможність підприємства, ефективність системи управління тощо. Предмет дослідження визначає тему кваліфікаційної роботи, яка подається на титульному аркуші як її назва.

*Мета роботи та завдання,* які повинні бути вирішені для досягнення мети, є одним з центральних моментів вступу. Мета роботи полягає в розв'язанні визначеної проблеми і досягненні результату, на який спрямоване дане дослідження. Під час формулювання мети слід забезпечити взаємозв'язок між проблемою, предметом і об'єктом дослідження.

Завдання роботи визначаються шляхом декомпозиції мети на окремі прості складові, які відображають етапи дослідження в їх логічній послідовності. Необхідно пам'ятати, що набір завдань з реалізації мети обґрунтовує і визначає структуру роботи, яка відображається в структурному підрозділі «зміст». Тому структура роботи не є випадковою, а впливає з логіки магістерського дослідження.

Вступ повинен містити *стислу характеристику бази дослідження:* власність, організаційно-правова форма, галузева приналежність; коли і ким засновано, місцезнаходження, матеріально-технічна база (опис приміщення, складів, транспорту тощо, вартісна оцінка), основні економічні показники за звітний період, чисельність працюючих; схема структури апарату управління з коментарем, перелік основних конкурентів.

*Методи дослідження,* які передбачається застосовувати в роботі. Методи дослідження являють собою сукупність способів одержання, обробки й генерування нової інформації. У кваліфікаційній роботі, як у будь-якому науковому дослідженні, можуть бути застосовані загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, базу яких складають системний аналіз, історичний і

діалектичний методи, індукція й дедукція, аналіз і синтез, абстрагування, моделювання, прогнозування, експертні та економіко-математичні методи. Поряд з назвою методу (у дужках) слід відзначити, при виконанні якого елемента роботи його використано.

*Практичне значення одержаних результатів.* Подаються відомості про практичне застосування одержаних результатів або рекомендації, як їх використати, вказується, що це дає господарюючому суб'єкту. У вступі слід вказати про вид виконаної за результатами роботи публікації (наукову доповідь, стаття, монографія тощо) та дати посилання на неї із повним бібліографічним описом.

*Теоретичний розділ.* Має містити декілька підрозділів (оптимальна кількість – 3). Теоретичне обґрунтування має визначати роль і місце досліджуваних явищ та процесів у діяльності підприємства. Розглядаються загальні теоретичні підходи до теми з використанням лише літературних джерел з досліджуваної проблеми, в тому числі іноземних; обов'язкове порівняння різних точок зору, використання опублікованих статистичних даних із посиланням на джерела.

Теоретичне обґрунтування, суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та сучасні тенденції предмету дослідження, методичні підходи повинні мати певні елементи полемічності та наукової новизни, стверженої власної позиції щодо обраних методів дослідження, тобто чітко визначене теоретичне поле роботи дає змогу перейти в наступному розділі до конкретного аналітичного дослідження.

Бажано ілюструвати текст графічними матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо, використовувати табличну форму для компактного подання інформації.

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

*Аналітико-дослідницький розділ.* Ця частина кваліфікаційної роботи (3-4 підпункти), забезпечуючи логічну послідовність дослідження, має стати перехідною до наступного третього розділу і поєднати набуті теоретичні знання та вміння використовувати обрані методи і певний методичний інструментарій.

Відповідно аналітико-дослідницький розділ повинен містити опис, характеристику сучасного стану досліджуваної теми на базі дослідження, діагностування діяльності підприємства щодо обраного напрямку дослідження, ґрунтовний аналіз із використанням накопиченого фактичного матеріалу та з залученням усіх теоретичних знань, певного методичного інструментарію.

Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми мають супроводжуватися тлумаченням та висновками, які дозволяють визначити сутність управлінських процесів, що спостерігаються в організації, їх особливості, тенденції, створювати базу для виявлення невикористаних резервів.

Якщо можливо, текст слід ілюструвати реальними документами (до додатків), які обов'язково супроводжувати стислим коментарем.

Для виконання другого розділу здобувач має зібрати фактичні дані під час переддипломної практики.

Джерелом інформації є планові і фактичні показники господарської діяльності, статистична та бухгалтерська звітність, накази, розпорядження, результати застосування спостережень, опитувань і обстежень та інших методів збирання первинної інформації, які використовує студент під час переддипломної практики.

Особливе значення має правильне узагальнення накопиченого фактичного матеріалу, групування та обробка даних, на основі яких проводиться кваліфікований аналіз, обґрунтовуються пропозиції.

Під час написання кваліфікаційної роботи виникає об'єктивна необхідність використання статистичних, економіко-математичних методів у процесі збирання, оброблення та аналізу даних, обґрунтування проектних рішень.

Застосування статистичних і економіко-математичних методів може бути спрямоване на досягнення таких цілей:

- виявлення функціональних відношень, тобто визначення кількісних характеристик між вхідними і вихідними факторами;
- аналіз чутливості, тобто виявлення з численних діючих факторів тих, які більшою мірою впливають на необхідні характеристики;
- прогнозування або оцінка поведінки об'єкта з деякими припущеннями щодо зміни зовнішніх умов;
- оцінка, тобто встановлення відповідності об'єкта до визначених критеріїв;
- порівняння – зіставлення обмеженої кількості альтернативних варіантів системи або порівняння деяких пропонованих принципів і методів;
- оптимізація – точне виділення такого набору параметрів керування, при якому досягається екстремальне значення цільової функції.

З метою підтримки набутих навичок роботи на комп'ютері і умінь з алгоритмізації та складання програм кожен здобувач у кваліфікаційній роботі повинен використати комп'ютерні інформаційні технології. При цьому слід пам'ятати, що не можна обмежуватись використанням стандартної програми для аналізу динаміки основних економічних та фінансових показників під час стислої характеристики об'єкта дослідження або використати тільки програму-редактор для друку та оформлення тексту та ілюстрацій. Потрібні використання адаптованої автором стандартної програми або розробка власної програми для спрощення трудомістких розрахунків у аналітико-дослідницькому чи проектно-рекомендаційному розділі.

Під час опису цього етапу роботи слід зазначити:

- поставлену задачу;
- програму, за якою вона буде вирішуватися;
- базу даних (бажано у додатку навести вихідні дані у вигляді таблиці та вказати джерела первинної інформації - баланс, інші форми звітності);
- формули розрахунку;
- блок-схему алгоритму розв'язання задачі;

- результат – у формі підсумкової таблиці, діаграм, графіків тощо;
- аналітичний опис результату.

Використання ЕОТ слід обов'язково зазначити у назві відповідного пункту плану: «..... із застосуванням комп'ютерної техніки».

Обсяг другого розділу – 30-35% загального обсягу кваліфікаційної роботи магістра.

**Проектно-рекомендаційний розділ.** Його метою є розробка конкретних рекомендацій, пропозицій, моделей управління параметрами розвитку та діяльності організації (стратегія, бізнес-план, проект, реінжиніринг бізнес-процесу, реструктуризація) на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію, що викладені у першому розділі, а також висновків проведеного у другому розділі дослідження.

Відповідно проектно-рекомендаційний розділ повинен містити детальні пропозиції щодо вдосконалення діяльності організації у відповідності до напрямку дослідження: кожна – з розгорнутим обґрунтуванням, у зв'язку і як наслідок висновків з аналізу, який проведено у аналітико-дослідницькому розділі, відштовхуючись від виявлених відхилень, проблем та недоліків. Запропоновані удосконалення та інновації мають містити розрахунково-кількісне обґрунтування.

Пропозиції здобувача щодо науково-практичного вирішення досліджуваної теми повинні відповідати критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної втіленості.

У розрахунках для обґрунтування пропозицій також доцільним є використання комп'ютерної техніки.

Зауважимо, що останній підрозділ проектно-рекомендаційного розділу повинно бути присвячено обґрунтуванню економічних результатів пропонованих заходів (проектних рішень). Більш докладно питання щодо представлення даного обґрунтування розглянуто в розділі 4 даних Методичних вказівок.

Обсяг третього розділу має становити до 30% загального обсягу кваліфікаційної роботи.

Важливою умовою забезпечення високої якості роботи є встановлення логічних взаємозв'язків розділів і підрозділів основної частини, зокрема, використання результатів аналізу і досліджень у подальших розробках і пропозиціях. Виклад матеріалу підпорядковують провідній ідеї, визначеній автором, яка впливає з предмету дослідження та цілей роботи. В той же час, треба прагнути до того, щоб кожний розділ являв собою закінчену частину дослідження обраної проблеми.

**Висновки і пропозиції.** Призначення даного розділу – дати незалежному читачу або члену екзаменаційної комісії, які не мають змоги повністю ознайомитися з роботою, уявлення щодо результативності та суспільної корисності роботи та можливість оцінити ступінь досягнення мети і завдань роботи, що поставлені й відображені у вступі.

У даному розділі не слід наводити ніяких додаткових міркувань, а потрібно зробити наголос на досягненнях роботи з урахуванням поставленої мети та завдань, ступінь реалізації яких і оцінюється. Тут *стисло за нумерованими пунктами* подають найважливіші висновки, отримані результати роботи та її практичної апробації, невирішені питання, можливості й перспективи практичного упровадження й поширення сфери використання отриманих наукових, методичних, навчально-методичних та практичних результатів. Для дотримання бажаного стилю висновків корисно застосовувати в пунктах висновків такі слова та вислови: проаналізовано..., встановлено..., виявлено..., що дозволило..., доведено, показано, досліджено, розроблено, отримано, запропоновано, розроблено, рекомендовано, вважається за доцільне... і т. ін.

Рекомендований обсяг висновків – до 5-6 сторінок.

**Список використаних джерел і літератури.** Бібліографічні описи наводять в алфавітному порядку прізвищ перших авторів (або заголовків) або за порядком появи посилань у тексті та відповідно до стандарту ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання». Список використаних джерел і літератури повинен містити не менш ніж 50 позицій різноманітних джерел. Приклади оформлення використаних джерел і літератури наведено у Додатку М.

**Додатки.** За необхідності в додатки доцільно включити допоміжний матеріал, корисний для повного сприйняття роботи: матеріали анкетування чи опитувань, таблиці допоміжних цифрових даних, громіздкі розрахунки, схеми та алгоритми, інструкції та методики, ілюстрації допоміжного характеру тощо. Останнім додатком до роботи є комплект ілюстративних матеріалів (титольна сторінка ілюстративних матеріалів наведена у Додатку Д).

### **3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Кваліфікаційна робота виконується на основі поглибленого вивчення чинного законодавства України з питань підприємницької діяльності, фахової вітчизняної та зарубіжної літератури, передового досвіду з проблеми, яка вивчається, а також результатів проведених слухачем власних досліджень реального об'єкту.

Кваліфікаційна робота виконується здобувачем вищої освіти упродовж усього терміну навчання в магістратурі. Кожному здобувачу кафедра призначає наукового керівника, який надає науково-методичну допомогу здобувачу у його самостійній роботі над кваліфікаційною роботою. Науковий керівник проводить індивідуальне консультування здобувача, допомагає йому скласти план кваліфікаційної роботи, індивідуальне завдання до переддипломної практики; контролює дотримання графіку виконання, рецензує частини роботи і завершений рукопис, готує здобувача до захисту.

Науковими керівниками призначаються професори та провідні доценти і науковці кафедри, а також спеціалісти установ і підприємств, що працюють за профілем кваліфікаційної роботи і мають відповідний науковий ступінь.

Розподіл кваліфікаційних робіт, які мають виконуватися здобувачами, відбувається за принципом наступництва наукового керівництва студентською науковою роботою на попередніх курсах навчання, а також з урахуванням наукових інтересів, які виявлені здобувачем у цей період.

***Основні етапи виконання кваліфікаційної роботи:***

1. *Вибір теми кваліфікаційну роботи* – первинне уявлення й визначення проблеми, об'єкта і предмета дослідження, цілей роботи.

2. *Розробка завдання на кваліфікаційну роботу* – складання календарного плану виконання, формування плану роботи, який, з метою подальшої деталізації основних положень, доопрацьовується до розширеного плану-проспекту роботи,

3. *Опрацювання літературних джерел, виявлення набору методів проведення дослідження та обробки інформації з проблеми* – уявлення і осмислення змісту, джерел одержання і способів збору інформації, збір інформації, огляд літератури, аналітична обробка інформації, опис і пояснення фактів, обґрунтування тенденцій і закономірностей, виявлення зв'язків за предметом дослідження й можливе уточнення визначення проблеми або поглиблення уявлень щодо неї, формулювання гіпотез, виявлення основних напрямків розв'язання проблеми;

4. *Збирання фактичного матеріалу під час переддипломної практики в організації, що складає базу дослідження* – обробка фактичного матеріалу, в т.ч. із застосуванням ЕОТ, розробка пропозицій, практичних рекомендацій, методик, технологій.

5. *Написання першого варіанту тексту* – ознайомлення наукового керівника з текстом роботи, отримання від нього зауважень і виправлення їх, отримання відгуку наукового керівника.

6. *Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи.*

7. *Подання роботи на ознайомлення керівництву організації, що складає базу дослідження* – подання роботи для ознайомлення керівництву організації, що виступала базою практики та виконаного дослідження, отримання відгуку.

8. *Отримання рецензії від зовнішнього рецензента.*

9. *Подання роботи на кафедру* – проходження нормоконтролю щодо оформлення роботи та отримання письмового допуску до захисту завідувача кафедри.

10. *Підготовка презентації захисту кваліфікаційної роботи* – підготовка тексту виступу на захисті, осмислення відповідей на можливі питання, підготовка ілюстративного матеріалу до захисту.

11. *Попередній захист/заслуховування кваліфікаційної роботи на кафедрі.*

12. *Публічний захист кваліфікаційної роботи.*

Тематика кваліфікаційних робіт розробляється кафедрою згідно до вимог освітньо-професійної програми за спеціальністю у відповідності до затверджених програм циклів загальної та професійної підготовки, а також дисциплін вибіркової компоненти, відображає актуальну проблематику сучасного менеджменту. Тематика щорічно переглядається та поновлюється. Орієнтовна тематика кваліфікаційних робіт наведена у Додатку Е.

Здобувачеві надається право самостійно обрати тему кваліфікаційної роботи згідно з тематикою, що затверджена кафедрою. Крім того, кваліфікаційні роботи магістрів можуть виконуватися за тематикою, яку замовляють державні установи, підприємства та підприємницькі структури, що уклали із ДДТУ контракти на навчання здобувачів або мають із ним договори співпраці та співдружності. Здобувач за погодженням із керівником може запропонувати свою тему дослідження за умов відповідного обґрунтування доцільності її розробки (відповідно до попередньої власної науково-дослідної роботи, до місця роботи, можливостей отримання необхідної інформації щодо об'єкту та предмету дослідження).

Разом із вибором теми визначається база, на матеріалах якої буде виконуватися робота. Це повинно бути підприємство будь-якої форми власності, яке є юридичною особою і має самостійну звітність. Діяльність підприємства повинна створювати можливість інформаційного забезпечення дослідження обраної теми.

Якщо немає пропозицій здобувача щодо бази дослідження, то кафедра призначає підприємство або установу, з якими ДДТУ має відповідну угоду.

Бажаним є виконання теми за замовленням керівництва бази дослідження. Це замовлення оформлюється листом.

Кожен здобувач-випускник зазначає у заяві на ім'я завідувача кафедри, яка є підставою для призначення наукового керівника, формулювання теми і повну юридичну назву бази дослідження (Додаток Ж).

Після остаточного узгодження з науковим керівником і редагування формулювання теми кваліфікаційних робіт із зазначенням об'єктів, на яких вони виконуватимуться, розглядаються і обговорюються на засіданні кафедри. Список здобувачів вищої освіти, перелік їх тем та наукові керівники кожного фіксуються наказом по ДДТУ. Усі подальші зміни (формулювання назви, база дослідження тощо) у разі необхідності аргументуються письмово (заява дипломника), погоджуються з науковим керівником (віза на заяві) і потребують зміни у наказі за письмовим клопотанням кафедри (витяг з протоколу засідання).

База магістерського дослідження є базою переддипломної практики. Перед початком практики оформлюється спеціальний бланк-завдання, у якому зазначаються реквізити автора, фіксуються тема і план, мета і завдання, графік виконання, а також термін подання готової роботи на кафедру. Завдання (Додаток Б) підписують науковий керівник і здобувач, затверджує завідувач кафедри і при оформленні кваліфікаційної роботи його слід розмістити після титульної сторінки.

Порушення здобувачем календарного плану виконання фіксується науковим керівником, який інформує завідувача кафедри. У разі значного порушення графіку виконання за рішенням кафедри здобувач може бути недопущений до її захисту.

#### 4. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ

Обов'язковим у кваліфікаційній роботі є наявність обґрунтування економічних результатів пропонованих заходів (проектних рішень). Звичайно цьому питанню присвячується останній підрозділ проектно-рекомендаційного розділу. При цьому необхідно:

- визначити і навести характеристику виду ефекту, який очікується від розробки;
- розрахувати та описати кількісно-вартісні або якісні показники ефективності проектних пропозицій.

Цей підрозділ є одним із найважливіших і повинен виконуватися здобувачем у тісній співпраці з керівником, оскільки в кожному випадку можуть бути застосовані оригінальні методичні підходи до оцінки кінцевих результатів проектних рішень.

Під час виконання різних тем кваліфікаційних робіт може виникнути необхідність у розробленні таких видів проектних рішень:

- управлінських;
- організаційних;
- структурних;
- інформаційних;
- методичних;
- науково-дослідних.

Вид проектного рішення зумовлює необхідність вибору відповідного методу оцінки ефективності його проектування, що визначається змістовною сутністю самого заходу або його елементів, яка є похідною об'єкту, предмету дослідження та проектування і може мати таку форму подання результатів:

- управлінські технології, форми організації управлінської праці, оптимізація процесів прийняття рішень (*управлінські рішення*);
- зміни в організаційному процесі виконання функцій менеджменту в різних функціональних підсистемах підприємства та у структурі управління (*організаційні рішення*);
- зміни в загальній структурі підприємства та організаційно-правовій формі і формі власності, пов'язані із процесами реструктуризації, диверсифікації виробництва тощо (*структурні рішення*, можливі у формі бізнес-плану);
- зміни в інформаційному забезпеченні менеджменту та комунікаціях у вигляді побудови відповідної моделі, алгоритму, функціональної залежності, системи критеріїв, бази даних тощо (*інформаційні рішення*);



- зміни в методах і способах виконання функцій менеджменту та обґрунтування управлінських рішень у вигляді певного документа – методики, інструкції, положення (*методичні рішення*);

- зміни в якості і кількості наукових знань в межах розв'язання певної проблеми з комплексної тематики; підвищення ефективності управління організацією у вигляді, наприклад, звіту з наукової роботи, класифікаційної, економіко-математичної чи іншої інформаційної моделі певного явища; систематизованого масиву даних та його аналітичної інтерпретації тощо (*науково-дослідні рішення*).

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

Оцінка підвищення ефективності управлінської праці здійснюється за критеріями підвищення ефективності діяльності керованого об'єкту, системи чи явища, критеріями оцінки ефективності колективної або індивідуальної праці управлінців, критерієм оцінки ефективності витрат на управління та іншими критеріями ефективності діяльності функціональних управлінських підрозділів або управлінських команд.

Якщо у кваліфікаційній роботі оцінюється ефективність інвестицій у реструктуризацію системи управління, то рекомендується скористатися методами статичної або динамічної оцінки інвестиційних проектних рішень або впровадження окремих управлінських проектів.

**Оцінка організаційних рішень.** Результатом розробки *організаційних проектних рішень* може бути вдосконалена діюча або спроектована нова організаційна структура управління підприємством (установою, організацією) з точки зору таких її параметрів: структури цілей, пріоритетів та задач; структури функцій; інформаційних зв'язків (комунікації) між ланками управління; сукупністю структурних елементів (підрозділів); алгоритму (послідовності дій) щодо реалізації проектного заходу (наприклад, у вигляді сіткового графіка); тобто будь-який розподіл завдань по вертикалі та горизонталі між виконавцями та структурними підрозділами, що вимагають додаткових поточних або капітальних витрат на їх реалізацію. Однак, тут слід зазначити, що отриманий позитивний результат не завжди піддається прямій кількісній оцінці, тобто виникає ефект другого порядку одночасно із виникненням ефекту першого порядку від інших організаційних заходів.

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

Алгоритм визначення ефекту другого порядку може бути таким:

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

Для знаходження очікуваної величини зміни ресурсів необхідно визначити:

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

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

Для оцінки ефективності структурних змін можуть бути використані відносні показники фінансово-майнового стану підприємства, розраховані на підставі проектного балансу через заданий період часу існування проекту порівняно із фактичним балансом даного підприємства або аналогічних підприємств галузі, а також, якщо це можливо, зіставлені з наявними нормативними даними відповідного спрямування.

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

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

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

- для умов зовнішнього середовища на момент дослідження, якщо б вони залишалися незмінними протягом усього періоду, для якого ведуться обчислення;
- для умов (в динаміці), які складатимуться протягом необхідного для розрахунків періоду, виходячи з наявної інформації державного характеру, експертів.

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

Якщо перша частина завдання піддається кількісній оцінці і становить ефект першого порядку (наприклад, у вигляді економії фонду оплати праці), то друга частина вимагає застосування якісних підходів до оцінки доцільності проектних рішень. Пропонується використання описових оцінок, експертних методів, а також застосування алгоритму визначення ефектів другого порядку, який був розглянутий вище.

Для кількісно-вартісної економічної оцінки інформаційних рішень можуть бути рекомендовані методичні підходи до оцінки методичних та науково-дослідних рішень.

**Оцінка доцільності нових методичних рішень.** Якщо у кваліфікаційній роботі розробляють *методику прийняття управлінського, інженерного та іншого рішення*, то у такому разі неможливо вирахувати прямий економічний ефект, а в кращому випадку його можна вирахувати (оцінити) лише після впровадження проектного рішення на підставі фактичних статистичних даних. Тому на стадії проектування доцільно провести оцінку імовірності прийняття правильного рішення чи зміни ймовірності прийняття неправильного рішення в рамках дій об'єкту дослідження.

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

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

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

Загалом слід виходити з того, що кожна методика прийняття якогось рішення повинна містити перелік рішень, які можуть прийматися за цією

методикою. Від самої методики залежить і ступінь конкретизації цих рішень. Наприклад, одним з можливих рішень на підставі якоїсь конкретної методики є рішення про зміну структури організації внаслідок зміни зовнішнього середовища без конкретизації, в чому саме повинна полягати ця зміна. Тобто ця методика покликана вказувати лише на невідповідність організаційної структури підприємства до нових умов.

Поряд з переліком рішень, які можуть прийматися за цією методикою, мусить бути чітко вказаний перелік даних, які використовуються для прийняття рішень.

Для кожного типу рішень в рамках методики існує своя імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення.

Тому в цьому підрозділі кваліфікаційної роботи потрібно зробити таке:

- навести (якщо це ще не було здійснено в інших частинах роботи) перелік рішень, які можуть прийматися в рамках пропонованої методики;
- виділити одне-два рішення, для яких буде оцінена імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення;
- поділити дані, які приймаються для оцінки за цією методикою, на дві групи: *зайві* з погляду вибраного для розгляду рішення та *необхідні*;
- визначити ступінь впливу зайвих чи необхідних даних на прийняття рішення (мова йде про визначення функціональної чи кореляційної залежності правильності прийняття рішення від наявності зайвих даних);
- навести дані, які можуть характеризувати об'єкт з точки зору прийняття рішення, але не враховуються цією методикою;
- визначити ступінь впливу даних, які не враховуються, на прийняття рішення аналогічно;
- визначити імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення.

**Оцінка ефективності науково-дослідних рішень.** Для кваліфікаційних робіт, в яких розглядаються та обґрунтовуються рішення науково-дослідного характеру у формі звіту, класифікації, методики, інструкції, іншого нормативного документа, доцільно скласти кошторис витрат на розробку рішення з використанням сіткових методів та визначити коефіцієнти науково-технічної ефективності цього виду проектних рішень.

У загальному випадку результатом науково-дослідної роботи (НДР) є досягнення наукового, науково-технічного, економічного або соціального ефекту.

Науковий ефект характеризує отримання нових наукових знань і відображає приріст інформації, яка призначена для потреб науки. Науково-технічний ефект характеризує можливість використання результатів виконаних досліджень і інших НДР та забезпечує одержання інформації, яка необхідна для створення нової техніки, нових методів, тощо. Очікуваний економічний ефект має прогнозний характер і відображає так званий економічний потенціал НДР, якого досягають за умов реалізації у виробництві результатів досліджень. Соціальний ефект проявляється в покращанні умов праці, підвищенні

екологічних характеристик, розвитку охорони здоров'я людей, культури, науки, освіти тощо.

Залежно від виду виконуваних досліджень та поставлених цілей для підсумкової оцінки результатів НДР вибирають один із розглянутих вище ефектів, а інші використовуються як додаткові характеристики. Переважно в межах виконуваних кваліфікаційних робіт характерним є отримання наукового та науково-технічного ефекту, який оцінюють коефіцієнтом науково-технічної ефективності, методика розрахунку якого та порядок використання експертного методу наведено в джерелі.

Одним із підходів до економічної оцінки науково-дослідних рішень може бути застосування методів сіткового планування і управління (СПУ), які дозволяють провести оптимізацію тривалості критичного шляху, завантаження виконавців робіт, що дає змогу визначити, наприклад, економію фонду оплати праці з відповідними нарахуваннями.

## 5. ПІДГОТОВКА ПУБЛІКАЦІЙ

Оскільки кваліфікаційна робота є роботою наукового характеру, а будь-які результати наукової діяльності повинні бути введені до наукового обігу, то обов'язковим елементом навчання за освітньо-професійною програмою зі спеціальності 073 «Менеджмент» є оприлюднення результатів дослідження за допомогою наукової публікації.

*Наукова публікація* (в перекладі з латинського - *publicato* - оголошую всенародно, оприлюднюю) – це доведення інформації до громадськості за допомогою засобів масової інформації (преси, радіомовлення, телебачення, розміщення в газетах, наукових збірниках, підручниках).

Найчастіше результати кваліфікаційної роботи оприлюднюються за допомогою наукових статей, наукових доповідей або тез доповіді.

Статті наукового характеру друкуються переважно в збірниках або журналах. *Науковий журнал* – журнал, що містить статті та матеріали досліджень теоретичного або прикладного характеру і призначений переважно для фахівців певної галузі науки. За цільовим призначенням наукові журнали поділяють на: науково-практичні, науково-теоретичні, науково-методичні.

*Наукова стаття* – вид наукової публікації, який описує дослідження чи групу досліджень, пов'язаних однією темою, та виконана її науковими авторами.

Наукові статті виконують такі *функції*: 1) *дослідницьку* – містять результати наукового дослідження та є джерелом нового знання; 2) *презентаційну* – представляють дослідника в науковому товаристві, показують його внесок у створення нового знання; 3) *оцінюючу* – оцінюють стан наукових досліджень з певної проблеми; 4) *комунікативну* – слугують способом спілкування дослідників.

*Найоптимальніша структура сучасної наукової статті* передбачає п'ять основних частин:

1. *Вступ.* У вступній частині автор публікації зазначає актуальність теми, подає огляд літератури і попередніх досліджень з визначеного та суміжних питань (показує рівень висвітлення досліджуваної ним проблеми іншими науковцями), вказує мету і завдання наукової праці. За потреби, автор може назвати об'єкт і предмет дослідження. Рекомендований обсяг вступу залежить від обсягу статті та становить 3–6 тис. знаків.

2. *Методи дослідження.* У цій частині автор вказує, які наукові методи застосовував для дослідження; зазначає, як ці методи вплинули на здобуття результатів, відображених у наступних структурних частинах наукової статті. Методи і засоби досягнення наукових результатів потрібно описати детально, щоб кожен науковець-читач за потреби міг відтворити перебіг дослідження.

3. *Результати.* Ця структурна частина є найбільшою за обсягом, оскільки містить вичерпну інформацію про результати наукового дослідження. Автор аналізує власні результати, порівнює їх з тематично дотичними результатами інших досліджень, вказує межі застосування власних висновків та пропонує подальші напрями наукових розвідок.

4. *Висновки.* Тут автор подає узагальнені підсумки, що витікають з обговорення результатів дослідження. Рекомендований обсяг висновків коливається в межах 2–4 тис. знаків, що залежить від загального обсягу наукової статті.

5. *Посилання на використані джерела.* Важливими також є вимоги до оформлення наукової статті. Список літератури дозволяє швидко оцінити, чи ознайомлений автор із сучасною літературою, застосовує адекватні методи та може співставити отримані дані з аналогами, а також засвідчує пріоритет і запобігає плагіату.

Логічно і зручно для читача, якщо список літератури наведений по мірі згадування у тексті, але це часто призводить до помилкового повторного наведення посилання. Тож список літератури, скомпонований в алфавітному порядку – є більш зручним інструментом і активно використовується в багатьох виданнях.

Зауважимо, що оформлення бібліографічного опису у списку використаних джерел з відбувається з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 (приклади оформлення див. в додатку М).

*Особлива увага* приділяється індивідуальним публікаціям здобувача та роботам у співавторстві з науковим керівником. У тексті кваліфікаційної роботи повинні подаватися посилання на власні публікації, які включаються до списку використаних джерел.

Основні функції, які виконують публікації автора кваліфікаційної роботи:

- підтверджують достовірність основних результатів досліджень, оскільки після виходу у світ, публікація стає об'єктом вивчення й оцінки широкою науковою громадськістю;

- підтверджують факт апробації та впровадження результатів і висновків дослідження;
- відображають основний зміст роботи;
- виступають одним із важливих критеріїв оцінки дослідження;
- фіксують завершення певного етапу дослідження або роботи в цілому;
- забезпечують первинною науковою інформацією суспільство, сповіщають наукове співтовариство про появу нового наукового знання.

Другим з найбільш поширених видів наукових публікацій є тези (тези доповідей або повідомлень на наукових конференціях). Їх наявність відображається в наукових звітах, списках публікацій, рефератах кваліфікаційних робіт. Однак необхідно знати, що публікація тез не береться до уваги при оцінці ефективності наукової роботи, оскільки вони вважаються не цілком самостійним, завершеним видом наукової роботи.

*Тези доповіді* – це опубліковані на початку наукової конференції (з'їзду, симпозіуму) матеріали попереднього характеру, що містять виклад основних аспектів наукової доповіді. Залежно від завдань і форми подання тез їх можна розділити на два основних види:

- 1) тези-звіт про основні результати наукового дослідження;
- 2) тези-проект нового наукового дослідження.

Тож обидва види тез не можна вважати самодостатніми науковими працями. Вони мають значення лише тоді, коли підсумовують проведене наукове дослідження або започатковують нову наукову роботу. Тези публікуються в матеріалах наукових конференцій.

*У тезах-звіті в стислій формі* йдеться про актуальність дослідження, формулюється об'єкт і предмет, завдання й наукова новизна дослідження, містяться основні висновки, які зробив дослідник, у результаті виконання поставлених завдань і розв'язання наукової проблеми. Певна річ, насамперед головна увага в тезах приділяється найбільш принциповим, дискусійним питанням теми та висновкам, до яких самостійно прийшов автор. Доповідь має успіх, а тези досягають своєї мети, якщо вони викликали у колег бажання звернутися до тих більш розлогих праць автора, зокрема тих, на основі яких були зроблені його тези й доповідь.

*Тези-проект мають іншу мету і мають іншу форму.* Вони обов'язково містять гіпотезу, з якої, як відомо, починається кожне наукове дослідження. У них формулюються основні наукові положення, які вимагають розвитку й більш серйозної аргументації.

*Основні вимоги до тез.* По-перше, вони мають бути максимально лаконічними, конкретними, чітко структурованими, не містити двозначних тлумачень. Позиція автора повинна бути зрозумілою. По-друге, обов'язкова вимога до тез – наявність власних суджень, а не тільки певної інформації. Не рекомендується зловживати наведенням якихось прикладів і фактажу. Важливою позитивною рисою тез є їх самостійний характер. Природно, в них не має бути якихось ознак плагіату. Тезам більшою мірою, ніж іншим видам наукових творів, притаманний відбиток творчої особистості дослідника. По-

*третє*, тези мають бути цікавими для тих, на кого вони розраховані, тобто вони мають бути націлені на конкретну аудиторію.

*Алгоритм тези можна подати так*: теза – обґрунтування – доказ – аргумент – результат – перспектива.

В тезах зазвичай не використовують цитати, цифровий матеріал. Формулювання кожної тези починається з нового рядка, кожна теза має самостійну думку, висловлену в одному або кількох реченнях. Проте два різновиди тез мають свої особливості. Якщо у *тезах-звіті* необхідно передусім якомога точніше відобразити сутність проведеного наукового дослідження, то важливою якістю *тез-проєкту* є їх провокативність. Без цього тези виглядають «сухими», штучними, більше нагадують якийсь протез, а не живий орган.

Отже, підготовка публікації – процес індивідуальний. Висвітлюючи весь дослідницький процес від творчого задуму до заключного його етапу, підбиваючи підсумки, формулюючи висновки й рекомендації, автор розкриває складність творчих пошуків.

## **6. ЗАХИСТ І ОЦІНКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ. ПРОТИДІЯ АКАДЕМІЧНОМУ ПЛАГІАТУ**

Здобувач повинен додати до роботи відгук керівника організації, яка виступала базою дослідження, завірений печаткою. Цей відгук має свідчити про достовірність наведеної в роботі інформації, правдивість фактичних даних. Бажано, щоб в ньому були підтверджені актуальність теми для підприємства, самостійність автора дослідження, практична значущість аналітико-дослідницького розділу та можливості і перспективи впровадження запропонованих рекомендацій.

На виконану кваліфікаційну роботу керівник дає відгук (Додаток К), в якому оцінює як якість виконання самої роботи, так і праці здобувача над нею і робить висновок про можливість допуску до захисту в екзаменаційній комісії.

Завершена кваліфікаційна робота, яка підписана здобувачем та його науковим керівником, за наявності позитивної характеристики роботи у письмовому відгуку наукового керівника, подається на попередній захист//заслуховування роботи у комісії з викладачів кафедри (рецензування членом комісії, стисла доповідь, ретельний перегляд демонстраційних матеріалів). Члени комісії роблять відповідний запис поряд з відгуком наукового керівника. Після проходження нормоконтролю зброшурований у твердій обкладинці рукопис подається здобувачем завідувачу кафедри, який приймає рішення щодо дозволу до захисту і оформлює його.

На момент подання до внутрішньої сторінки обкладинки здобувач приклеює конверт, у якому розміщує супроводжувальні документи (лист-замовлення, відгук наукового керівника, зовнішня рецензія, публікація за темою роботи, довідка та звіт про перевірку на плагіат).



Рецензування кваліфікаційної роботи доручають висококваліфікованим фахівцям споріднених кафедр (науково-педагогічним працівникам і науковцям) університету, провідним спеціалістам виробничих, наукових і проєктних організацій, фахова кваліфікація яких відповідає спеціальності випускників. Рецензент кваліфікаційної роботи не повинен бути співробітником кафедри менеджменту.

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

- висновки щодо актуальності обраної теми, практичної значущості виконаної кваліфікаційної роботи магістра;
- характеристику повноти завдання щодо розкриття теми роботи, відповідність змісту роботи до завдання;
- висновки щодо використання в роботі сучасних методів дослідження; методичних підходів до вдосконалення діяльності підприємства згідно з напрямком теми дипломної роботи, елементів наукової новизни;
- оцінку конкретних пропозицій, рекомендацій щодо вдосконалення управління певними аспектами діяльності, підвищення його ефективності;
- оцінку загальних вражень від кваліфікаційної роботи (оформлення, стиль і грамотність викладення тощо);
- інші питання на розсуд рецензента;
- висновок рецензента про відповідність якості виконаної кваліфікаційної роботи магістра до вимог, що висуваються до таких робіт, про можливість допущення її до захисту і, за бажанням, може бути висловлено зауваження та думку про оцінку роботи за чотирьохбальною системою: відмінно, добре, задовільно, незадовільно.

Рецензент має підписатися із зазначенням своєї прізвища, ім'я та по батькові, місця роботи і посади, яку займає і завірити підпис. Для підготовки здобувача до пояснень у зв'язку з можливими зауваженнями рецензента йому надається можливість ознайомитися з рецензією до захисту роботи на засіданні екзаменаційної комісії. Рецензія додається до конверта з іншими супроводжуючими роботу документами. Зразок оформлення рецензії наведений у Додатку Л.

Кваліфікаційні роботи здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня підлягають перевірці на академічний плагіат. Виявлення факту академічного плагіату у кваліфікаційній роботі здійснюється на етапі її подання на перевірку науковому керівникові. Відповідальність за добросовісне використання інформаційних джерел несе автор, згідно етичного кодексу здобувача вищої освіти ДДТУ.

Не пізніше ніж за два тижні до початку роботи екзаменаційної комісії кваліфікаційна робота направляється на рецензування та комп'ютерну перевірку на унікальність тексту. Відповідно до ч. 6 ст. 69 Закону України «Про вищу освіту» заклади вищої освіти здійснюють заходи із запобігання академічному плагіату – оприлюдненню (частково або повністю) наукових

результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження та/або відтворенню опублікованих текстів інших авторів без відповідного посилання. З цією метою кваліфікаційні роботи проходять комп'ютерну перевірку на унікальність відповідно до «Положення про порядок забезпечення дотримання академічної доброчесності науковими, НПП та здобувачами вищої освіти в ДДТУ». На підставі результатів комп'ютерної перевірки кваліфікаційної роботи на унікальність видається довідка. Довідка та електронний варіант звіту про перевірку в системі StrikePlagiarism.com у форматі \*.pdf передаються на кафедру.

Критерії оцінювання академічного плагіату в кваліфікаційній роботі:

- понад 75 % - текст роботи є оригінальним (несуттєвий об'єм запозичень);
- від 60 % до 75 % - оригінальність тексту задовільна (незначний об'єм запозичень), проте слід переконатися у наявності і правильному оформленні цитувань та посилань на використані джерела;
- від 40 % до 60 % - робота приймається до розгляду після доопрацювання автором (авторами) та наявності і правильного оформлення цитувань та посилань на використані джерела, оскільки має значний об'єм запозичень;
- менше 40 % - робота до розгляду не приймається і не може бути рекомендована до захисту, оскільки має суттєвий об'єм запозичень, що трактується як плагіат.

Результати перевірки можуть бути оскаржені автором через подання апеляції на ім'я ректора у 3-денний термін після офіційного визнання наявності плагіату. За наказом ректора створюється апеляційна комісія по розгляду апеляції, до складу якої повинні входити провідні науково-педагогічні працівники, голова профспілки працівників та здобувачів вищої освіти університету, представники органів студентського самоврядування, інші особи (за їх згодою). Апеляція розглядається апеляційною комісією у 3-денний термін після виходу наказу про створення апеляційної комісії, якщо інший термін не зазначено в наказі. Висновок комісії оформлюється відповідним протоколом.

Завершальною процедурою допущення кваліфікаційної роботи до захисту є розгляд супровідних матеріалів завідувачем кафедри. Допуск до захисту здійснюється шляхом відповідного запису завідувача кафедри у висновку кафедри про кваліфікаційну роботу (Додаток К) і на титульній сторінці роботи. Якщо завідувач кафедри вважає за неможливе допустити кваліфікаційну роботу до захисту через її незадовільну якість, це питання має бути заслухано на засіданні кафедри за участю наукового керівника. Обговорення оформляється протоколом і подається на затвердження, послідовно, декану факультету і ректору університету.

Захист кваліфікаційної роботи проводиться, як правило, в приміщеннях Університету.

У випадку неявки здобувача вищої освіти на засідання екзаменаційної комісії з поважних причин (раптове захворювання, нещасний випадок, смерть

близьких родичів), підтверджених відповідними документами, і перенесенням, за рішенням голови екзаменаційної комісії, захисту кваліфікаційної роботи на більш пізній термін, графік роботи екзаменаційної комісії може бути подовжений. Допускається проведення онлайн захисту кваліфікаційної роботи у випадках, коли здобувач не може бути фізично присутнім в університеті під час захисту (хвороба, знаходження за кордоном тощо). Для цього здобувач не пізніше ніж за місяць до захисту повинен подати письмову заяву на ім'я декана факультету (за допомогою засобів електронного зв'язку) щодо отримання дозволу для проведення онлайн захисту. Завідувач кафедри повинен забезпечити технічні засоби (ноутбук з камерою та мікрофоном, проектор, екран, швидкісний інтернет) для проведення онлайн захисту. Не пізніше ніж за три дні до захисту, здобувачеві надаються за допомогою засобів електронного зв'язку ідентифікатор та пароль для входу на онлайн конференцію – захист кваліфікаційної роботи. Онлайн захист може відбуватися за допомогою відео платформ ZOOM, GoogleMeet, Teams тощо. Онлайн захист в обов'язковому порядку підлягає відеозапису. Не пізніше ніж за тиждень до онлайн захисту кваліфікаційна робота повинна бути представлена екзаменаційній комісії в оригіналі за підписом здобувача вищої освіти. Вона повинна бути підписана керівником роботи, перевірена на наявність плагіату та мати рецензію.

Захист кваліфікаційної роботи відбувається на відкритому засіданні екзаменаційної комісії, графік роботи якої затверджує ректор університету.

На засідання екзаменаційної комісії до початку захисту подаються такі документи:

- подання голові екзаменаційної комісії щодо захисту кваліфікаційної роботи магістра про допуск роботи до захисту;
- виконану здобувачем вищої освіти кваліфікаційну роботу магістра;
- звіт про відсутність у кваліфікаційній роботі плагіату;
- письмовий відзив наукового керівника з характеристикою наукової цінності роботи і діяльності здобувача вищої освіти підчас виконання ним кваліфікаційної роботи;
- письмову рецензію на кваліфікаційну роботу;
- інші матеріали, які характеризують наукову і практичну цінність виконаної кваліфікаційної роботи, друковані статті за темою роботи, документи, що вказують на його практичне застосування.

**Підготовка виступу на захисті.** Виступ на захисті кваліфікаційної роботи є надзвичайно важливим завершальним етапом роботи. Тут здобувач має показати вміння щодо публічного виступу, публічної презентації результатів своєї праці та власного внеску в розв'язання проблеми, щодо переконання присутніх у корисності та надійності положень, які винесені на захист.

Для успішної презентації необхідно заздалегідь підготувати виступ (доповідь) на захисті. Надійною передумовою для вдалої доповіді є ґрунтовно опрацьовані висновки роботи, належна структура доповіді та наявність

ілюстративного матеріалу. У доповіді головна увага повинна приділятися власним дослідженням і розробкам та отриманим результатам.

Для розкриття змісту кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти надається до 15-ти хвилин. Рекомендована структура доповіді та зміст її окремих елементів наведені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

## Рекомендована структура доповіді на захисті роботи

Структурний елемент доповіді	Зміст	Рекомендована тривалість, хвилин
Загальна характеристика роботи	Стисло - актуальність наряду дослідження, характеристика проблеми, предмет і мета роботи, стан розв'язання проблеми	2-3
Характеристика проведеного дослідження	Опис власних досліджень і розробок визначення обраних шляхів дослідження й розв'язання проблеми, аналітичні обґрунтування аргументів та фактів, огляд методик і локальних результатів виконаних досліджень, виконаних розрахунків, створених моделей чи схем. Увага концентрується на аргументації положень, що винесені на захист	4-5
Результати й висновки	Характеристика отриманих наукових та практичних результатів, пропозицій та рекомендацій, загальні висновки. Увага концентрується на власному внеску в розв'язання проблеми	3

Успішна доповідь на захисті зумовлюється дотриманням певних правил, зокрема:

- упевнено й системно розповідати про свою роботу, користуючись текстом виступу за необхідністю, *а не просто читати його*, що передбачає належну підготовку до виступу та його репетицію;
- не використовувати під час виступу довгі складні фрази й словосполучення, а намагатися застосовувати короткі речення;
- не переважувати виступ цифрами і фактами;
- надавати чіткі відповіді на питання та зауваження;
- суворо дотримуватися регламенту.

Перевагою під час доповіді вважається наявність ілюстративного матеріалу. В залежності від наявності технічних засобів він може бути поданий за бажанням автора у вигляді: презентації у Power Point, графослайдів, плакатів, роздаткового матеріалу тощо. Можливість використання відповідного технічного оснащення має бути узгоджена здобувачем заздалегідь з секретарем екзаменаційної комісії.

Після доповіді здобувач відповідає на питання членів екзаменаційної комісії. Запитання можуть стосуватися теми виконаної роботи і носити загальний характер – у межах дисциплін професійної та практичної підготовки, які здобувач вищої освіти вивчав в університеті. З дозволу голови екзаменаційної комісії запитання можуть задавати всі присутні на захисті. Після відповідей на питання заслуховуються або зачитуються відзив наукового керівника та рецензія (особисто ними або одним із членів комісії). Після чого здобувач вищої освіти відповідає на висловлені у них зауваження. Завершується захист оголошенням голови екзаменаційної комісії про закінчення захисту.

Оцінювання захисту кваліфікаційної роботи здійснюється відповідно до критеріїв оцінювання за 100-баловою шкалою, національною шкалою та шкалою ЄКТС (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90 - 100	A	відмінно
82 - 89	B	добре
74 - 81	C	
64 - 73	D	
60 - 63	E	задовільно
35 - 59	FX	незадовільно
1 - 34	F	

При визначенні оцінки захисту кваліфікаційної роботи береться до уваги рівень теоретичної та практичної підготовки здобувача вищої освіти. Кожен представник екзаменаційної комісії оцінює кваліфікаційну роботу за такими критеріями:

- а) рівень виконання завдання кваліфікаційної роботи;
- б) обґрунтованість та новизна прийнятих рішень відповідно до специфіки спеціальності «Менеджмент»;
- в) узгодженість всіх частин роботи (наскільки забезпечено єдність роботи);
- г) якість оформлення роботи;
- д) якість захисту роботи, що включає:
  - д1) доповідь та презентація матеріалів роботи;
  - д2) рівень відповідей на питання щодо змісту кваліфікаційної роботи;
  - д3) рівень відповідей на питання щодо загальної та професійної підготовки.

Максимальна кількість балів для вищенаведеного переліку критеріїв становить:

а - 10; б - 20; в - 20; г - 10; д1 - 10; д2 - 10; д3 - 20.

За наявності невідповідності критеріям, встановлена максимальна оцінка в балах пропорційно зменшується. При визначенні оцінок представники екзаменаційної комісії, крім наведених критеріїв, враховують:

- зауваження нормоконтролю;
- показник оригінальності роботи за результатами перевірки на плагіат;
- оцінку керівника роботи;
- оцінку та зауваження рецензента;
- показники успішності за період навчання (за поданням).

Оцінку захисту кваліфікаційної роботи виставляє кожен член екзаменаційної комісії. Підсумкова оцінка захисту роботи, яка вноситься у протокол захисту, визначається за результатами обговорення і узгодження оцінок та аргументів всіх членів комісії. Повторний захист кваліфікаційної роботи з метою підвищення оцінки не дозволяється.

Якщо відповідь здобувача вищої освіти на захисті кваліфікаційної роботи не відповідає вимогам рівня атестації, ректор ухвалює рішення екзаменаційної комісії про те, що здобувач вищої освіти не пройшов атестацію і у протоколі засідання йому проставляється оцінка «незадовільно» (1-59 балів). У випадку, якщо здобувач вищої освіти не з'явився на засідання екзаменаційної комісії для захисту кваліфікаційної роботи без поважної причини, у протоколі зазначається, що він є не атестованим у зв'язку з неявкою на засідання. Якщо здобувач вищої освіти не з'явився на засідання екзаменаційної комісії з поважної причини, що підтверджується відповідними документами, йому може бути встановлена інша дата захисту кваліфікаційної роботи під час роботи ЕК (відповідно до п.4.1 Положення про організацію атестації здобувачів вищої освіти та роботу екзаменаційної комісії в ДДТУ). Якщо захист кваліфікаційної роботи визнається незадовільним, екзаменаційна комісія встановлює, чи може здобувач вищої освіти представити до повторного захисту ту ж кваліфікаційну роботу з відповідною доробкою, або повинен розробити нову тему, яка пропонується випусковою кафедрою.

Повторний захист дозволяється тільки під час наступної атестації здобувачів вищої освіти протягом трьох років після завершення курсу навчання в університеті. Здобувач вищої освіти, який отримав незадовільну оцінку на захисті кваліфікаційної роботи або не з'явився на атестацію без поважних причин, відраховується з університету наказом ректора. Йому видається академічна довідка встановленого зразка.

*Підведення підсумків роботи екзаменаційної комісії.* Рішення екзаменаційної комісії про оцінку результатів захисту кваліфікаційних робіт, а також про видачу здобувачам вищої освіти дипломів (дипломів з відзнакою) голова екзаменаційної комісії оголошує у день захисту.

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

1. Некоректність формулювання теми роботи. Назва роботи не відповідає предмету дослідження і його меті: є значно ширшою чи вузкою і недостатньо відображає зміст роботи.

2. Робота без визначеного плану. У ході роботи план може деякою мірою коригуватися. Але писати, не маючи мети і завдань, які треба вирішити, послідовності дій - вірний шлях до неуспішної роботи. Наслідком зазначеного є намагання радикально змінити напрямок роботи в ході її написання. При цьому виникає ризик знову потрапити в аналогічну ситуацію під час роботи над новим, начебто більш привабливим напрямом, якщо план заздалегідь не буде опрацьований, а часу залишилося обмаль.

3. Нелогічна штучна структура роботи, яка не обґрунтована поставленими завданнями, не розкриває цілком проблему, пропускає її істотні аспекти або, навпаки, перевантажена дрібними підрозділами, в яких розглянуті несуттєві аспекти проблеми.

4. Відсутність логічного взаємозв'язку і взаємообумовленості між розділами роботи. Немає сенсу робити аналіз чи якісь дослідження, вивчати досвід, якщо подальші розробки або пропозиції, рекомендації та висновки цього не враховують.

5. Реферативний характер роботи. Не є достатнім сумлінно переписати те, що хтось вже писав, досліджував, аналізував з певного питання, викласти чужий досвід і на цьому завершити роботу. Очевидним буде відсутність власного внеску в розв'язання проблеми, що обов'язково виявиться у висновках і під час захисту роботи.

6. Нечіткість висновків, коли неможливо зрозуміти, що автор хотів дослідити; декларативний характер висновків, коли комусь даються безадресні поради загального характеру як то «поліпшити» й «удосконалити». Необхідно відповідати не тільки на питання «що слід робити», а і «як це потрібно зробити», а головне – «що зроблено» вами.

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

8. Недостатня чи, навпаки, перебільшена кількість використаних літературних джерел, їх слабкий зв'язок з досліджуваною проблемою, застарілість літератури і відсутність актуальних публікацій. Порушення правил оформлення бібліографії і посилань на використану літературу. Плагіат (!) – пряме запозичення авторського тексту без відповідних посилань. У разі виявлення плагіату робота не допускається до захисту, тому що вона не може бути оцінена позитивно.

9. Наявність граматичних, орфографічних та стилістичних помилок, недосконала редакція тексту, що ускладнює сприйняття змісту роботи.

## 8. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Матеріали кваліфікаційної роботи потребують оформлення відповідним чином. Мова наукової роботи – державна, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок; послідовність логічна.

Робота має бути надрукована на одному боці сторінок стандартного білого паперу формату А4 (210-297 мм). У надрукованому варіанті текст розташовується через два міжрядкових інтервали до тридцяти рядків на сторінці з мінімальною висотою шрифту в 1,8 мм. Комп'ютерний набір – 14 кегель, 1,5 інтервал, шрифт Times New Roman. Допускається розміщувати таблиці та інші ілюстративні матеріали на аркушах формату А3 (не більше 40 рядків на сторінку).

Текст роботи розміщується на аркуші з дотриманням таких берегів: з лівого боку – 20 мм, з правого – 10 мм, зверху – 20 мм, знизу – 20 мм.

Вписувати у друкований текст роботи окремі іншомовні слова, формули, умовні позначення можна чорнилом, тушшю, пастою тільки чорного кольору. При цьому щільність вписаного тексту має бути наближеною до щільності основного тексту. Використання сканованих або копійованих іншим способом матеріалів не допускається, за винятком рисунків – з обов'язковим посиланням на джерело інформації.

Роздруковані на комп'ютері програмні документи мають відповідати формату А4, включатися до загальної нумерації сторінок роботи і розміщуватися, як правило, у додатках.

Зміст роботи містить найменування та номери початкових сторінок всіх розділів та підрозділів роботи. Зразок оформлення змісту наведено у Додатку Г.

Текст роботи поділяється на розділи і підрозділи, згідно з планом, затвердженим у завданні на виконання роботи.

Розділи та підрозділи повинні мати номер та заголовок. Пункти та підпункти повинні мати номер, а заголовок – за потреби. Номер кожної структурної одиниці в тексті роботи складається з номеру структурних одиниць більш високого рангу та номеру даної структурної одиниці, розділених крапками. Наприклад:

1. Заголовок першого розділу
  - 1.1. Заголовок першого підрозділу
  - 1.2. Заголовок другого підрозділу
    - 1.2.1. Заголовок першого пункту другого підрозділу
    - 1.2.2. Заголовок другого пункту другого підрозділу
      - 1.2.2.1. (перший підпункт другого пункту)
      - 1.2.2.2. (другий підпункт другого пункту)
    - 1.2.3. Заголовок третього пункту другого підрозділу
  - 1.3. Заголовок третього підрозділу.

Заголовки структурних одиниць кваліфікаційної роботи: «РЕФЕРАТ», «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК



ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» набирають (друкують) великими літерами симетрично до тексту. Заголовки розділів набирають (друкують) великими літерами, розміщуючи їх симетрично тексту. Якщо заголовок складається з кількох речень, їх розділяють крапкою. Заголовки підрозділів набирають малими літерами (крім першої) і теж розміщують їх симетрично тексту. Заголовки пунктів та підпунктів набирають малими літерами і розміщують їх разом з номером з абзацу. В заголовках всіх структурних одиниць не допускаються переноси слів. Крапка в кінці заголовка не ставиться.

Відстань між заголовком (за винятком заголовка пункту (частина підрозділу)) та текстом має дорівнювати 3-4 інтервалам в основному тексті (комп'ютерний набір – один вільний рядок).

Кожен розділ починають з нового аркуша. Інші структурні одиниці розміщують з абзацу, відділяючи їх від попереднього тексту пустим рядком. Після заголовків підрозділів, пунктів та підпунктів на сторінці повинно бути принаймні два рядки тексту.

**Нумерація розділів, сторінок.** Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів надають арабськими цифрами без супутніх позначок.

Нумерація сторінок повинна бути наскрізною. Номер сторінки розміщують в середині верхньої частини аркуша над текстом. Для нумерації сторінок використовують арабські цифри без супутніх позначок.

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

РЕФЕРАТ, ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ не нумеруються як розділи. Підрозділи нумеруються у межах кожного розділу, використовуючи номер розділу і порядковий номер підрозділу, між якими ставиться крапка: наприклад, «1.2» (другий підрозділ першого розділу). Потім, *через крапку*, у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

**Ілюстрації.** Зміст ілюстрацій повинен доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думку автора і тому в тексті на кожну з них повинно бути посилання з коментарем.

Рисунки (схеми, графіки тощо) слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше або відразу на наступній сторінці. Якщо вони містяться на окремих сторінках роботи, їх включають до загальної нумерації сторінок. Рисунки, розмір яких є понад формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або у додатках. На всі рисунки мають бути посилання в тексті. Рисунки позначають словом «Рисунок» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій у додатках. Номер рисунку складається з номеру розділу і порядкового номеру рисунку, між якими ставиться крапка, наприклад, «Рисунок 2.3» (третій рисунок другого розділу). Номер рисунку, його назва та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ним: наприклад,

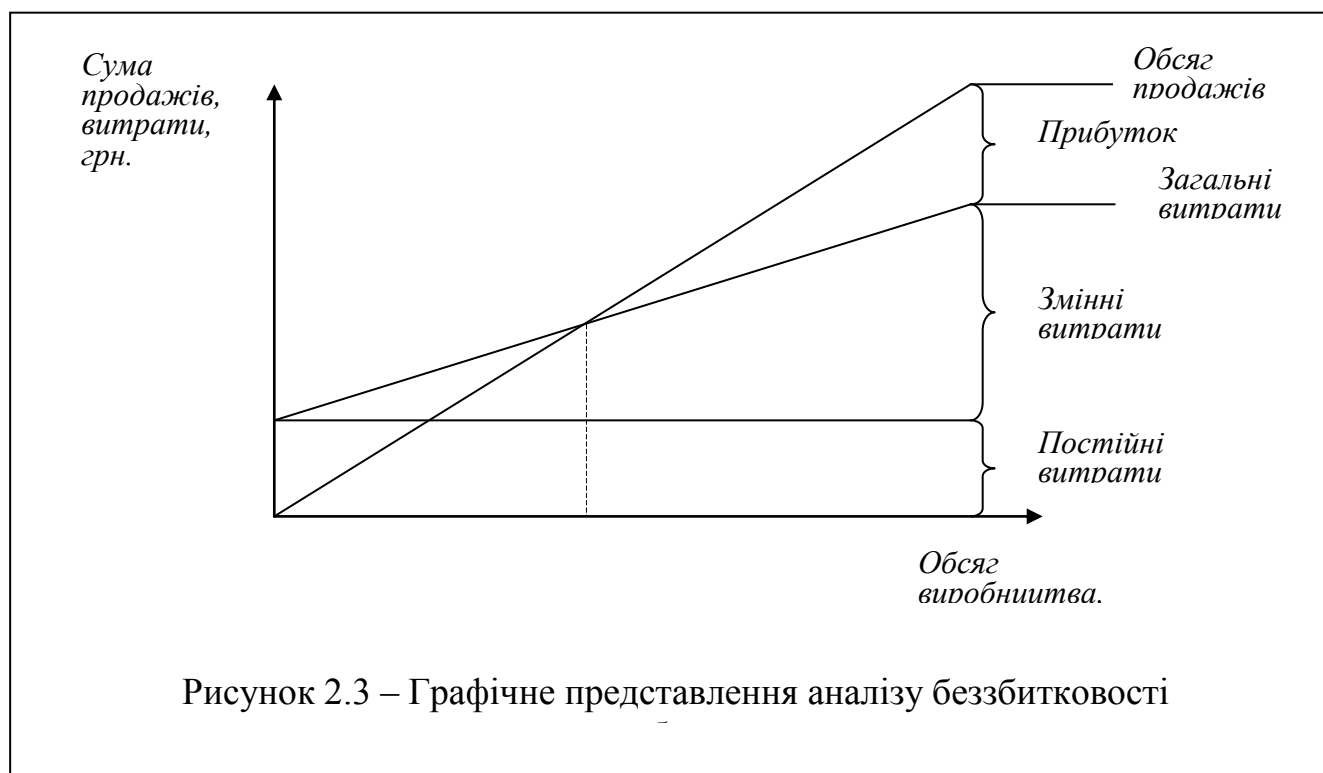
Рисунок 2.3 – Графічне представлення

Після найменування рисунка крапка не ставлять.

Якщо в роботі подано один рисунок, то його нумерують за загальними правилами.

Посилання на рисунок до роботи оформлюються порядковим номером рисунку: наприклад, «Рисунок 2.3». У повторних посиланнях на рисунки треба вживати скорочено слово «дивись»: наприклад, «див. рис. 2.3».

### Приклад наведення у тексті ілюстрації



**Таблиці.** Цифровий матеріал, як правило, має оформлятися у вигляді таблиці. Таблицю слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де її згадано вперше або відразу на наступній сторінці таким чином, щоб її можна було читати без повороту тексту або з поворотом за годинниковою стрілкою. Якщо таблиця міститься на окремих сторінках роботи, їх включають до загальної нумерації сторінок.

Кожна таблиця повинна мати номер та назву. Номера таблиць позначають двома числами, використовуючи арабські цифри. Перше число номеру відповідає номеру розділу, друге – порядковому номеру таблиці у межах розділу. Ці числа розділяють крапкою: наприклад, «Таблиця 2.3» (третья таблиця другого розділу). Якщо в роботі подано одну таблицю, то її нумерують за загальними правилами. Назва таблиці має відображати її зміст, бути конкретною та стислою.

Допускається розміщувати таблицю уздовж довгої сторони аркуша (альбомне розташування) таким чином, щоб дані можна було вільно прочитати повернувши переплетену кваліфікаційну роботу на 90 градусів за годинниковою стрілкою. У разі перенесення таблиці на іншу сторінку над подальшими частинами пишеться: наприклад, «Продовження таблиці 2.3». При

перенесенні таблиці допускається її головку замінювати номерами граф, які вказані для них у першій частині таблиці.

Заголовки граф починаються з великих літер, підзаголовки – з малих, якщо складають одне речення із заголовком графи, і з великих – якщо вони є самостійними реченнями.

Заголовки рядків починаються з великої літери. Висота рядків повинна бути не менше 8 мм. Графу з порядковим номером рядків до таблиці включати не треба.

У таблицях слід обов'язково зазначити одиниці виміру. Якщо одиниці виміру є однаковими для всіх показників таблиці, вони наводяться у заголовку. Одиниці виміру мають приводитися у відповідності до стандартів. Чисельні значення величин у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків.

Посилання на таблиці пишуть скорочено: наприклад, «у табл. 2.3». У повторних посиланнях на таблиці треба вживати скорочено слово «дивись», наприклад, «див. табл. 2.3».

### Приклад побудови таблиці



**Формули.** Формули у роботі нумеруються у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Нумери формул пишуть біля правого берега сторінки на рівні відповідної формули в круглих дужках: наприклад, «(3.1)» (перша формула третього розділу).

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

Рівняння і формули треба виділяти від тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули потрібно залишати не менше як один вільний рядок.

Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести на інший після знаку рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (x) або ділення (:).

Посилання в основному тексті на формули оформлюються порядковим номером формули: наприклад, «у формулі (3.1)» або «за формулою (2.2)».

### Приклад подання у тексті розрахункових формул

Критерій оцінки виражається формулою:

(один вільний рядок)

$$\sum_{i=1}^n P_i(1+d)^{\Delta t_i} - \sum_{i=1}^m K_i(1+d)^{\Delta t_i} \geq 0, \quad (1.2)$$

(один вільний рядок)

де  $P_i$  – прибуток в  $i$ -му році;

$K_i$  – капіталовкладення в  $i$ -му році;

$d$  – норма дисконту;

$\Delta t_i$  – термін зведення;

$n$  – число років життєвого циклу;

$m$  – останній рік вкладення в капітал.

**Посилання на джерела інформації.** Посилатися слід на останні видання публікацій. Якщо використовуються відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на яке дано посилання в роботі.

Посилання в тексті на джерела інформації слід зазначити порядковим номером посилань, виділенням двома квадратними дужками: наприклад, «... у працях [1–9]...». Посилання оформлюються в основному тексті із визначенням номера джерела зі списку літератури і сторінки, з якої наводиться цитата, які поміщують у квадратні дужки, наприклад: [4, с.32]; [11, с.118].

Для підтвердження власних аргументів посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого тексту слід наводити цитати. Цитата має бути точною, жодні виправлення в запозичених словах та реченнях не допускаються.

Загальні вимоги до цитування такі:

а) текст цитати починається і закінчується лапками і наводиться в тій граматичній формі, в якій він наданий у джерелі, із збереженням особливостей авторського написання;

б) цитування повинно бути повним, без довільного скорочення авторського тексту і без перекручень думок автора. Пропуск слів, речень,

абзаців при цитуванні позначається трьома крапками. Вони ставляться в будь-якому місці цитати (на початку, всередині, в кінці);

в) кожна цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело;

г) при непрямому цитуванні слід бути абсолютно точним у викладенні думок автора і також давати відповідні посилання на джерело.

**Список використаних джерел.** При оформленні бібліографічного опису у списку використаних джерел необхідно дотримуватися Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Універсальні правила для кваліфікаційної роботи наступні:

1. У списку літератури вказуються тільки ті джерела, на які є посилання в основному тексті.

2. Кожні підручник, монографія, стаття, згадані в розділах кваліфікаційної роботи, обов'язково включаються в підсумковий перелік.

3. Важливий «вік» інформації – не «старше» 3-5 років. Виняток – хронологічні, історичні відомості, базові, фундаментальні аспекти теорії.

4. Різноманітність. Необхідні джерела різних видів і категорій.

5. Достатність. Стандартний діапазон в переліку – 50-60 найменувань.

Список розташовують в алфавітному порядку за прізвищами авторів або першої літери назв творів. Допустимо розміщувати джерела у списку за порядком посилань на них у тексті.

Необхідно ураховувати прийняту послідовність розміщення:

1. Нормативно-правова документація: закони, укази, накази, постанови, інструкції та інші різновиди.

2. Література, що видана кирилицею.

3. Література, що видана іноземною мовою (у цьому фрагменті така ж ієрархія щодо нормативно-правової документації).

Приклади бібліографічного опису використаних джерел наведено у Додатку М.

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

Додаток повинен мати заголовок, написаний або надрукований з великої літери симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток \_\_\_» і велика літера, що позначає додаток.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ъ, наприклад, «Додаток А». Один додаток позначається як додаток А.

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

Ілюстрації, таблиці і формули, які розміщені у додатках, нумеруються у межах кожного додатка, наприклад, рис.Д.1.2 – другий рисунок першого розділу додатка Д.

Останнім додатком у роботі підшивається комплект оформлених ілюстративних додатків з титульним листом (Додаток Д).

**Оформлення презентації.** Для представлення комісії, під час захисту, змісту та результатів кваліфікаційних робіт використовують переважно презентації, виконані з застосування відповідного програмного забезпечення та проєкційної техніки. Презентації не є складовою кваліфікаційної роботи, але у більшості стандартів вищої освіти передбачено набуття такого програмного результату навчання, як «презентація результатів досліджень». Тому якість презентації та захисту кваліфікаційної роботи, з її використанням, є невід'ємною складовою професійної підготовки, яку оцінює екзаменаційна комісія. Обсяг презентації, тобто кількість слайдів та їх наповненість, визначають здобувач освіти та керівник роботи. Але для найбільш ефективного подання інформації про зміст кваліфікаційної роботи пропонується дотримуватись таких рекомендацій:

- загальна кількість слайдів у межах 8 – 12;
- перший слайд виконують на основі титульного листа роботи (без підписів, але з зазначенням виконавця та керівника);
- кожен слайд (крім першого) повинен бути виконаний в однаковому стилі, мати назву та номер;
- розмір шрифту заголовків не менше 24, розмір шрифту тексту не менше 20;
- послідовність розміщення слайдів повинна узгоджуватись зі змістом роботи та доповіддю;
- всі ілюстративні матеріали роботи повинні бути включені до презентації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
2. Постійно поновлювані переліки основної та додаткової літератури з компонент освітньо-професійної програми, розміщених на сайті ДДТУ. URL: [https://www.dstu.dp.ua/Portal/WWW/disb.php?id\\_fac=7&id\\_spez=33](https://www.dstu.dp.ua/Portal/WWW/disb.php?id_fac=7&id_spez=33).
3. Інструкція з оформлення кваліфікаційних та курсових робіт (проектів) здобувачами вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів. Кам'янське: ДДТУ. 2024. 44 с. (схвалена на засіданні НМР ДДТУ від 23.05.2024 р., введена в дію з 01.09.2024 р.) URL: [https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/instr\\_ofopm\\_bak.pdf](https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/instr_ofopm_bak.pdf)
4. Положення про організацію освітнього процесу в ДДТУ. Затв. і введ. в дію наказом по ДДТУ від 27.06.2024 року №358. URL: [https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog\\_osvit\\_pr\\_ddtu2017.pdf](https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog_osvit_pr_ddtu2017.pdf)
5. Положення про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у ДДТУ. Затв. і введ. в дію вченою радою ДДТУ від 22.09.2022 року (протокол №9)  
URL: [https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog\\_rez\\_navshannia.pdf](https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog_rez_navshannia.pdf).
6. Положення про систему запобігання та виявлення академічного плагіату у ДДТУ. Затв. і введ. в дію вченою радою ДДТУ від 22.09.2022 року (протокол №9).  
URL: [https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog\\_plagiat\\_ddtu.pdf](https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog_plagiat_ddtu.pdf)
7. Положення про порядок забезпечення дотримання академічної доброчесності науковими, науково-педагогічними працівниками та здобувачами вищої освіти. Затв. і введ. в дію вченою радою ДДТУ від 22.09.2022 року (протокол №9).  
URL: [https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog\\_akadem\\_dobro\\_2.pdf](https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog_akadem_dobro_2.pdf).
8. Положення про академічну доброчесність Дніпровського державного технічного університету. Затв. і введ. в дію вченою радою ДДТУ від 26.05.2022 року (протокол №6).  
URL: [https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog\\_dobro\\_ddtu.pdf](https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog_dobro_ddtu.pdf).
9. Положення про організацію атестації здобувачів вищої освіти та роботу екзаменаційних комісій ДДТУ. Затв. і введ. в дію вченою радою ДДТУ від 27.06.2024 року (протокол №7).  
URL: [https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog\\_kkr\\_2019.pdf](https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/polog_kkr_2019.pdf)
10. Національний стандарт України ДСТУ 3008:2015 Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення. (Інформація та документація). [Чинний від 2017-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ». 2016. 31 с.
11. Національний стандарт України ДСТУ 8302:2015 Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Чинний від 2016-04-04]. Київ: ДП «УкрНДНЦ». 2016. 20 с. (Інформація та документація).

ДОДАТОК А

Зразок оформлення титульної сторінки кваліфікаційної роботи

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та соціальних комунікацій**

Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття вищої освіти другого (магістерського) рівня**

на тему: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Здобувача \_\_\_\_\_ курсу, групи \_\_\_\_\_

спеціальності 073 Менеджмент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(Прізвищ та, ініціали)

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(Прізвище та ініціали)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(посада, місце роботи)

\_\_\_\_\_  
(Прізвище та ініціали)

Кам'янське 202\_\_



## ДОДАТОК Б

Бланк завдання на кваліфікаційну роботу

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний технічний університет**

Факультет \_\_\_\_\_ *економіки та соціальних комунікацій* \_\_\_\_\_  
 Кафедра \_\_\_\_\_ *менеджменту* \_\_\_\_\_  
 Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ *другий (магістерський)* \_\_\_\_\_  
 Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ *Менеджмент* \_\_\_\_\_  
 Спеціальність \_\_\_\_\_ *073 «Менеджмент»* \_\_\_\_\_

Затверджую

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_  
(Прізвище та ініціали)\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**

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

1. Тема кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Затверджена наказом по ДДТУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р., наказ № \_\_\_\_\_

2. Термін завершення роботи \_\_\_\_\_

3. Цільова установа та вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_

4. Графічний матеріал Додаток - Ілюстративні додатки до кваліфікаційної роботи

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснювали консультування:

Розділи	Завдання	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
<i>Теоретичний</i>			
<i>Аналітико-дослідницький</i>			
<i>Проектно-рекомендаційний</i>			
<i>Нормоконтроль</i>			

6. Дата видачі завдання «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

### Календарний план

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вступ</i>		
2	<i>Теоретичний розділ</i>		
3	<i>Аналітико-дослідницький розділ</i>		
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>		
5	<i>Висновки</i>		
6	<i>Оформлення роботи</i>		
7	<i>Отримання відгуку та рецензії</i>		

Здобувач вищої освіти

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

Керівник роботи

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

Додаток В  
Зразок оформлення реферату

**РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна робота: 100 с., 19 рис., 20 табл., 41 джерело, додатки

Стисла анотація роботи (надається стисла змістовна характеристика роботи виходячи з предмету, мети, змісту, методів, методик і основних етапів дослідження досягнутих результатів та можливостей їх практичного застосування (до 15 рядків).

Перелік ключових слів (5-10 слів або словосполучень із тексту роботи, які характеризують її зміст) у називному відмінку друкуються великими літерами в рядок через кому.

Примітка.

1. До загального обсягу роботи не входять додатки, перелік використаних джерел таблиці й рисунки, які повністю займають площу сторінки.

## Додаток Г

## Зразок оформлення змісту кваліфікаційної роботи

ВСТУП .....	5
1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ .....	10
1.1 Сутність системи управління та процесу управління підприємством .....	10
1.2 Зміст ефективності системи управління та напрямки її підвищення .....	19
1.3 Методи оцінки ефективності .....	28
2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ РОЗДІЛ	
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ДИНАМІКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	
УПРАВЛІННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	38
2.1 Загальна характеристика бази дослідження .....	38
2.2 Дослідження динаміки основних показників діяльності підприємства .....	44
2.3. Аналіз ефективності діяльності підприємства .....	52
2.4 Оцінка ефективності системи управління та резервів її підвищення .....	61
3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ	
РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ .....	70
3.1 Дослідження факторів, що впливають на підвищення ефективності .....	70
3.2 Удосконалення інформаційного забезпечення оцінки ефективності системи управління .....	78
3.3 Удосконалення методичного забезпечення оцінки ефективності системи управління .....	89
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	116
ДОДАТКИ .....	119

ДОДАТОК Д  
Титульна сторінка ілюстративних додатків до кваліфікаційної роботи

**Міністерство освіти і науки України**

**Дніпровський державний технічний університет**

Кафедра менеджменту

**ІЛЮСТРАТИВНІ ДОДАТКИ  
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти**

на тему: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(назва теми кваліфікаційної роботи)*

яку виконано за матеріалами \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(назва підприємства)*

Здобувача \_\_\_ курсу групи \_\_\_\_\_ факультету ЕСК

Спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ім'я по-батькові здобувача)*

Керівник кваліфікаційної  
роботи

*(науковий ступінь, вчене звання)*

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

\_\_\_\_\_

Кам'янське 202\_\_

## ДОДАТОК Е

## Орієнтовна тематика кваліфікаційних робіт

1. Організація або вдосконалення кадрового менеджменту на сучасному підприємстві
2. Управління трудовою кар'єрою менеджерів на підприємстві
3. Перебудова діяльності кадрових служб в умовах ринкової економіки
4. Розробка системи управління персоналом на підприємстві
5. Організація інформаційного забезпечення процесів управління персоналом на підприємстві
6. Підвищення конкурентних переваг фірми за рахунок поліпшення використання кадрового потенціалу
7. Управління якістю праці менеджера на виробництві
8. Формування і підвищення ефективності діяльності управлінської “команди” менеджерів
9. Управління мотивацією персоналу на підприємстві
10. Стратегічне управління маркетингом персоналу промислового підприємства
11. Формування мотиваційної системи управління на підприємстві
12. Стратегічне забезпечення механізму розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства
13. Організаційне проектування системи управління персоналом
14. Дослідження прогресивних методів стимулювання активної праці персоналу організації
15. Управління процесами підвищення професійної компетенції персоналу в підприємницьких організаціях
16. Всебічний розвиток особистості як важлива функція управління підприємством
17. Вдосконалення методів (методології) оцінки персоналу в сучасних умовах
18. Дослідження методів оцінки вартості персоналу підприємства
19. Управління соціальним розвитком трудового колективу підприємством в сучасних умовах
20. Удосконалення механізму (форм і методів) управління персоналом підприємства
21. Розробка стратегії маркетингу на підприємстві
22. Розробка системи управління маркетингом на підприємстві
23. Створення і функціонування маркетингової служби на підприємстві
24. Розробка й удосконалення плану маркетингу підприємства
25. Організація рекламної діяльності підприємства

26. Формування системи стратегічного маркетингу на промисловому підприємстві
27. Активізація маркетингової діяльності підприємства
28. Організація маркетингових досліджень на підприємстві (в організації)
29. Реалізація маркетингових можливостей в стратегії розвитку підприємства
30. Стратегічне управління збутовим потенціалом підприємства
31. Операційна система підприємства: особливості функціонування та напрями удосконалення
32. Проектування операційної системи як основа результативності функціонування підприємства
33. Операційний менеджмент підприємства: проблеми та перспективи розвитку
34. Удосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві
35. Впровадження концепції логістики в систему управління підприємством
36. Удосконалення (формування) системи логістичного управління в організації
37. Удосконалення (формування) системи інформаційної логістики в організації
38. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
39. Удосконалення економічного механізму господарювання на підприємстві
40. Бюджетування витрат на управління операційно-виробничими системами
41. Процес ефективного управління виробництвом на підприємстві
42. Формування системи стратегічного менеджменту
43. Аналіз стану підприємства в галузі та конкурентні стратегії підприємства
44. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації
45. Діагностика стану підприємства у конкурентному середовищі та обґрунтування перспектив його розвитку
46. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління підприємством
47. Управління конкурентоспроможністю організації
48. Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства
49. Управління розвитком організації
50. Формування програми розвитку організації в сучасних умовах
51. Розробка стратегії розвитку підприємства
52. Обґрунтування створення та розробки стратегії розвитку підприємства
53. Організаційна культура сучасного підприємства як фактор конкурентоспроможності
54. Обґрунтування шляхів підвищення конкурентних переваг організації
55. Розробка стратегії управління підприємством
56. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства
57. Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві
58. Потенціал управлінських підсистем підприємств

59. Впровадження сучасних методів комунікацій в діяльність підприємства
60. Розробка методичних підходів до дослідження внутрішнього середовища організації
61. Раціоналізація структури управління підприємством
62. Шляхи підвищення ефективності і якості управлінських рішень
63. Підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах
64. Організаційно-економічні методи управління на підприємстві
65. Ефективність управлінських рішень та критерії оцінки в діяльності організації
66. Сучасні підходи до проектування організаційних структур управління організацією
67. Удосконалення організаційної структури управління підприємством
68. Управлінське консультування в організації
69. Розробка бізнес-плану реструктуризації підприємства
70. Розробка програми реструктуризації підприємства
71. Впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві
72. Удосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних технологій
73. Управління розробкою ІТ продукту
74. Маркетинговий підхід до запуску ІТ продукту
75. Digital-маркетинг ІТ-продуктів
76. Застосування інструментів ефективного менеджменту в продуктових ІТ-компаніях
77. Управління ІТ-проєктом
78. Потенціал управлінських підсистем підприємств
79. Організація фінансового менеджменту на підприємстві
80. Управління ризиками на підприємстві
81. Сучасні технології управління ризиками в діяльності організації
82. Бюджетування витрат на управління операційно-виробничими системами
83. Фінансовий контроль та управління ризиками організації
84. Управління фінансовими ризиками організації
85. Управління структурою капіталу підприємства
86. Розробка механізмів взаємодії організації з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями
87. Менеджмент підприємства у кризових ситуаціях
88. Розробка стратегії фінансування діяльності підприємства
89. Розробка і управління інвестиційним проєктом з використання різних видів інновацій в умовах діяльності конкретних підприємств



90. Розробка і управління інвестиційним проектом з перспективного розвитку організації
91. Розробка і управління інвестиційним проектом зі здійснення посередницької діяльності (послуг)
92. Розробка і управління інвестиційним проектом з просування товару на ринку
93. Розробка і управління інвестиційним проектом із соціально-економічного розвитку підприємства (регіону)
94. Формування рівня інвестиційної привабливості промислового підприємства та шляхи його підвищення
95. Управління портфелем інвестицій підприємства
96. Управління інноваціями та розробка бізнес-плану інноваційного проекту на підприємстві
97. Удосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємства
98. Розробка критеріїв оцінки ефективності систем інформаційного забезпечення
99. Формування принципів проектування АРМ для управління підприємством галузі
100. Формування систем інформаційного обслуговування працівників апарату управління організацією
101. Інформаційні системи менеджменту та основні напрямки їх розвитку
102. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві та напрямки його удосконалення
103. Впровадження системи управлінського обліку (контролінгу) в організації
104. Формування системи персонального менеджменту
105. Планування особистої роботи менеджера
106. Шляхи інтенсифікації і раціоналізації праці менеджера
107. Технологія визначення життєвих цілей і вибору кар'єри
108. Самоуправління особистою кар'єрою менеджера
109. Робоче місце й інформаційне забезпечення менеджера
110. Система організації управлінської праці в організації
111. Адаптація менеджера в новому колективі
112. Оцінка ділових якостей менеджера
113. Підвищення ефективності використання робочого часу керівника
114. Підтримка малого і середнього підприємництва в Україні: політика, стан і шляхи розвитку
115. Запровадження професійних пенсійних систем на промислових підприємствах як напрям соціального захисту і соціальної мотивації працюючих

116. Удосконалення управління процесами розподілу фінансових ресурсів для забезпечення стійкості соціального і економічного розвитку
117. Програмно-цільове управління Програмами розвитку економіки України на різних рівнях
118. Застосування програмно-цільового методу в формуванні і виконанні бюджетів (територій чи організацій).
119. Дослідження чинників формування синергічного ефекту функціонування систем управління
120. Реформування податкової системи України як важіль її соціально-економічного розвитку
121. Нові форми організації виробництва в економіці України (кластери, транснаціональні корпорації)
122. Формування і розвиток кластерних утворень в економіці України.
123. Технологія оцінки та напрямки підвищення рівня соціально-економічного розвитку (району, міста, області)
124. Розвиток корпоративної організації управління в соціально-економічних системах
125. Дослідження демографічних аспектів відтворення трудових ресурсів України (регіону)
126. Удосконалення інформаційного забезпечення системи управління організації
127. Механізм управління розвитком соціально-економічної системи
128. Програмування та регулювання показників соціально-економічного розвитку організації /території
129. Моделювання та прогнозування показників ефективності діяльності / напрямку діяльності організації
130. Прогнозування динаміки цільових показників розвитку соціально-економічної системи

## ДОДАТОК Ж

Заява про затвердження теми кваліфікаційної роботи

Завідувачу кафедри менеджменту

---

*(ПІБ зав. кафедри)*

---

*(ПІБ здобувача)*

гр. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ курсу,

спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ факультету

Заява

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи:

---

---

за матеріалами

---

---

---

*(повна юридична назва підприємства / організації/ установи)*

---

*(дата)*

---

*(підпис здобувача)*



## ДОДАТОК Л

**РЕЦЕНЗІЯ**

**на кваліфікаційну роботу на здобуття  
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Здобувача спеціальності 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

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

Обсяг роботи \_\_\_\_\_

Актуальність дослідження \_\_\_\_\_

Глибина і комплексність розкриття проблемних аспектів роботи, рівень самостійності та творчості досліджень і розробок, наявність елементів новизни, практична значущість та цінність розробок, позитивні сторони та досягнення роботи

Недоліки роботи (змістовні, оформлення роботи, коректність використання літературних джерел та посилань на них)

Загальні висновки та оцінка роботи \_\_\_\_\_

Рецензент \_\_\_\_\_

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

(вчений ступінь, наукове звання, посада, місце роботи)

(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

М.П.

## ДОДАТОК М

## ПРИКЛАДИ

оформлення бібліографічного опису списку використаних джерел з урахуванням національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»

Характеристика джерела	Приклад оформлення
<b>Книги: Один автор</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Київ : ДІА, 2018. 82 с.</li> <li>2. Бондаренко В. Г. Історія України. Львів, 2017. 153 с.</li> <li>3. Лазор О. Я. Державне управління у сфері реалізації екологічної політики в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2003. 542 с.</li> <li>4. Ваш О. М. Етика : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 104 с.</li> <li>5. Гурманова Л. І. Релігієзнавство : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ : ЦУЛ, 2017. 193 с.</li> </ol>
<b>Два автори</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2017. 296 с.</li> <li>2. Палеха В. І., Карпова П. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 120 с.</li> <li>3. Білоус С. І., Корнійчук В. П. Філософія освіти : навч.-метод.</li> <li>4. Мороз І. С., Василенко Н. Ю. Маркетинг : конспект лекцій. Київ : Молодь, 2016. 102 с.</li> <li>5. Вердіна С. А., Волков А. А. Контролінг : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.</li> <li>6. Вердіна С. А., Волков А. А. Контролінг : навч. посіб. Вид. 3-тє., переробл. та допов. Херсон, 2017. 212 с.</li> </ol>
<b>Три автори</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тарнавська Г. Я., Марценюк Н. С., Герасимова Т. М. Фінанси : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2017. 412 с.</li> <li>2. Пустовенко В. В., Максименко І. Л., Яким А. С. Безпека життєдіяльності : монографія. Харків : ХНПУ, 2017. 348 с.</li> </ol>
<b>Чотири автори</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інновації : навч. посіб. / Гуревич Д. Т., Чекан О. С., Грибан О. М., Макарова В. В. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 389 с.</li> <li>2. Вища математика : конспект лекцій / Ткачук Т. С. та ін. Київ, 2015. 82 с.</li> </ol>
<b>П'ять і більше авторів</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Операційний менеджмент : підручник / С. М. Поплавська та ін. Київ : ЦУЛ, 2011. 267 с.</li> <li>2. Охорона праці : навч. посіб. / О. І. Подольська та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2017. 264 с.</li> <li>3. Науково-практичний коментар Цивільного кодексу України : станом на 10 жовт. 2017 р. / К. І. Мягченко та ін. ; за заг. ред. І. М. Ливанова. Київ : ЦУЛ, 2017. 428 с.</li> </ol>

<b>Автор(и) та редактор(и)/упорядники</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веретенко В. В. Міжнародний маркетинг : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Марценюка. Київ, 2015. 374 с.</li> <li>2. Бутенко М. П., Качур В. П., Петренко С. В. Психологія : навч. посіб. / заред. М. П. Дутко. Київ : ЦУЛ, 2017. 332 с.</li> </ol>
<b>Без автора</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 30 років історичному факультету: історія та сьогодення (1986-2016) : ювіл. вип. / під заг. ред. В. В. Черепані. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 340 с.</li> <li>2. Етнографія : конспект лекцій / за заг. ред. В. І. Гарапка; уклад. А. І. Гарапка. Київ : ЦУЛ, 2018. 320 с.</li> <li>3. Міжнародні відносини : монографія / за ред. М. А. Березовського. Київ : ЦУЛ, 2016. 162 с.</li> <li>4. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: П. О. Бедрія, О. О. Петренка. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с.</li> <li>5. Науково-практичний коментар Цивільного кодексу України / за заг. ред. Т. А. Гарнавського. Київ : ЦУЛ, 2016. 186 с.</li> <li>6. Підготовка фахівців у ВНЗ в умовах реформування вищої освіти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Мукачєво, 4-5 жовт. 2018 р. Мукачєво : МДУ, 2018. 226 с.</li> <li>7. Освіта в Україні: виклики модернізації : зб. наук. пр. / редкол.: П. М. Марценюк (відп. ред.) та ін. Київ : Ін-т всесвітньої історії НАН України, 2017. 319 с.</li> <li>8. Товарознавство / упоряд. В. Олексик. Київ, 2014. 804 с.</li> </ol>
<b>Багатотомні видання</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Енциклопедія рослин / редкол.: І. М. Деркач та ін. Київ : ЦУЛ, 2016. Т. 8. 812 с.</li> <li>2. Безруков В. Д. Поэзия : в 2 т. / ред. изд.: Л. Г. Мороз, А. Г. Мягченко; авт. вступ. ст. А. В. Сипина. Киев ; Мелитополь : НПУ им. М. Драгоманова ; МГПУ им. Б. Хмельницького, 2016. Т. 2. 206 с.</li> <li>3. Новицкий О. М. Сочинения : в 4 т. / ред. изд.: Н. Г. Мозговая, А. Г. Волков ; авт. вступ. ст. Н. Г. Мозговая. Киев ; Мелитополь: НПУ им. М. Драгоманова ; МГПУ им. Б. Хмельницького, 2017. Т. 1. 382 с.</li> <li>4. Бюджетна система України: історія, стан та перспективи : у 3 т. / Акад. прав. наук України. Львів : Право, 2012. Т. 2 : Бюджетний менеджмент / заг. ред. Ю. П. Бубряка. 476 с.</li> <li>5. Кучеренко Н. П. Казначейська справа : в 6 т. Київ : Право, 2016. Т. 3 : Контроль у системі Державного казначейства. 432 с.</li> <li>6. Дендрофлора України. В 12 т. Т. 2. Дикорослі та культивовані дерева і кущі. Вип. 1. Покритонасінні / Л.І. Перхоменко. Київ : Наукова думка, 2012. 200 с.</li> </ol>
<b>Автореферати дисертацій</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Петров О. Г. Музикотерапія : автореф. дис. ... канд. псих. наук : 12.00.06. Київ, 2009. 40 с.</li> </ol>
<b>Дисертації</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Петрук Л. А. Дослідження статичного деформування складених тіл : дис. ... канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Львів, 2004. 140 с.</li> <li>2. Винниченко О. М. Контроль соціально-економічного розвитку промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 344 с.</li> </ol>

<p><b>Законодавчі та нормативні документи</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2015. 98 с.</li> <li>2. Конституція України : станом на 1 жовтня 2017 р. / Верховна Рада України. Київ : Право, 2017. 93 с.</li> <li>3. Про вищу освіту : Закон України від 05.09.2016 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i>. 2016. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.</li> <li>4. Податковий кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393-VI. <i>Відомості Верховної Ради України</i>. 2011. № 48-49. Ст. 536.</li> <li>5. Про освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 28.09.2018. URL:<a href="http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18">http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18</a> (дата звернення: 15.11.2018).</li> <li>6. Питання соціального забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2017 р. № 1060. <i>Офіційний вісник України</i>. 2018. № 5. С. 430–443.</li> <li>7. Про інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2019-2020 роки : Указ Президента України від 21.02.2018 р. № 43/2018. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2018. 23 лют. (№ 35). С. 10.</li> <li>8. Про затвердження Вимог до оформлення кандидатської дисертації : наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2018 р. № 50. <i>Офіційний вісник України</i>. 2018. № 25. С. 139–141.</li> <li>9. Інструкція щодо порядку оформлення і ведення особових справ отримувачів усіх видів соціальної допомоги : затв. наказом М-ва. праці та соц. політики від 19.09.2006 р. № 156. <i>Баланс-бюджет</i>. 2006. 19 верес. (№ 18). С. 15–16.</li> </ol>
<p><b>Архівні документи</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лист Голови Спілки «Первоцвіт» Г. Ф. Петренка на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Поповича щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71.</li> </ol>
<p><b>Патенти</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зернозбиральний комбайн: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с.</li> <li>2. Спосіб лікування гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.</li> </ol>
<p><b>Препринти</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Марченко М. І., Кополович А. Д., Яким Б. М. Про точність визначення радіоактивних відходів гамма-методами. <i>Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України</i>, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1).</li> <li>2. Федорченко Б. А., Смотрич В. Н. Радиационное повреждение материалов нейтронами источника ННЦ ХФТИ / ANL USA с подкритической сборкой, управляемой ускорителем электронов. Харьков : ННЦ ХФТИ, 2006. 19 с.: ил., табл. (Препринт. НАН Украины, Нац. науч. центр «Харьк. физ.-техн. ин-т»; ХФТИ2006-4).</li> </ol>



<b>Стандарти</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація).</li> <li>2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с. 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 ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22].</li> <li>3. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).</li> </ol>
<b>Каталоги</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прокопенко И. П. Каталог растений для работ по экодизайну / Донец. ботан. сад НАН Украины. Донецк : Лебедь, 2005. 228 с.</li> <li>2. Історична спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Петров, О. В. Олійник. Харків, 2000. 64 с.</li> <li>3. Пам'ятки історії та мистецтва Закарпатської області : кат.-довід. / авт.- упоряд.: М. Петрик та ін.; Упр. культури Закарпат. облдержадмін., Закарпат. іст. музей. Ужгород, 2003. 160 с.</li> </ol>
<b>Бібліографічні покажчики</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Боротьба з злочинністю: нагальна проблема сучасності : бібліогр. покажч. Вип. 3 / уклад.: О. В. Куріпта, відп. за вип. Н. М. Щур; Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2017. 60 с.</li> <li>2. Іван Марченко : біобібліогр. покажч. / уклад. В. Петрик. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія ; ч. 9).</li> </ol>
<p><b>Аналітичний бібліографічний запис</b>  <b>Складова частина видання (глави, розділу, статті)</b>  розділовий знак «дві навскісні риски» («//») можна замінювати крапкою, а відомості про документ (його назву), виділяти шрифтом (наприклад, <i>курсивом</i>).</p>	
<b>Частина видання: книги</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Петренко М. А. Международное право и роль Конституционного Суда Украины // Максим Петренко: право як буття вченого : зб. наук. пр. до 60- річчя проф. М. А. Петренко / упоряд. та відп. ред. Ю. О. Волошин. К., 2009. С. 477–493.</li> <li>2. Якса А. П. Економічна політика держави. <i>Двадцять п'ять років з економічним правом</i> : вибрані праці. Харків, 2017. С. 205–212.</li> <li>3. Корнійчук Т. О. Методи активізації навчально-пізнавальної діяльності. <i>Педагогіка</i> : навч. посіб. / за заг. ред. Т. О. Корнійчука. Київ, 2017. С. 195–197.</li> </ol>
<b>Частина видання матеріалів конференцій (тези доповіді)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лалак Н. В. Шляхи підвищення мотивації молодших школярів до навчання // Анотовані результати науково-дослідної роботи інституту педагогіки за 2011 рік : збірник тез повідомлень. Київ, 2012. С.202–203.</li> <li>2. Максименко Д. В. Методи оперативної діагностики виробничої діяльності підприємства // Зростання ролі бухгалтерського обліку в сучасній економіці : збірник тез та доповідей I Міжнародної науково- практичної конференції (м. Київ, 21 лютого 2013 р.) / відпов. за випуск Мельничук Б.В. Київ, 2013. С.331–335.</li> <li>3. Цехмістров І. І., Перець І.П. Про бюджет. <i>Дослідження проблем в Україні очима молодих вчених</i> : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2016 р. Запоріжжя, 2016. С. 50–53.</li> </ol>

<b>Частина довідкового видання</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Павлик І. М. Право інтелектуальної власності. <i>Великий енциклопедичний юридичний словник</i> / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ, 2007. С. 683.</li> <li>2. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології. <i>Основи педагогіки освіти</i> : словник термінів / за ред.: Т. О. Дмитрука, В. К. Колпакова. Київ, 2014. С. 54–55.</li> <li>3. Попович Н.І. Початкова освіта // Педагогічна енциклопедія. Київ, 2003. Т. 5. С. 699.</li> </ol>
<b>Частина видання: продовжуваного видання</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Куцінко Т. О. Адміністративне законодавство України: реалії та перспективи формування // Вісник Запорізького національного університету. <i>Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36–46.</li> <li>2. Безруков С.А., Хмельов А.А. Дослідження циліндричних оболонки. <i>Вісник Запорізького національного університету. Фізико-математичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 153–159.</li> <li>3. Хорошилова С. А., Малафіїк Л. О., Хмельов А. А. Моделювання складеної конструкції за допомогою матриць типу Гріна. <i>Проблеми обчислювальної механіки і міцності конструкцій</i>. Дніпропетровськ, 2012. Вип. 19. С. 212–218.</li> </ol>
<b>Частина видання: періодичного видання (журналу, газети)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кучеренко О. О. Конституційні права людини і громадянина // Часопис Київського університету права. 2007. № 4. С. 88–92.</li> <li>2. Коваль Л., Коваль П. Переваги дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5.</li> <li>3. Bletska D. I., Glukhov K. E., Frolova V. V. Electronic structure of 2H-SnSe<sub>2</sub>. <i>Semiconductor Physics Quantum Electronics &amp; Optoelectronics</i>. 2017. Vol. 18, No 2. P. 109–118.</li> </ol>
<b>Електронні ресурси</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Україна очима дітей : фотовиставка. URL: <a href="http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId">http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId</a>. (дата звернення: 15.11.2017).</li> <li>2. Хміль А. А. Функції державної служби за законодавством України // <i>Юридичний науковий електронний журнал</i>. 2017. № 5. С. 115–118. URL: <a href="http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf">http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf</a>.</li> <li>3. Хміль І. О. Шляхи подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2016. № 3. С. 20–27. URL: <a href="http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu">http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu</a> (дата звернення: 15.11.2017).</li> <li>4. Куцкір Я. С., Махно Б. А., Борислав С. Г. Трансформація науково-педагогічної системи України протягом 90-х років ХХ століття: період переходу до ринку. <i>Наука та інновації</i>. 2016. Т. 12, № 6. С. 6–14. DOI:<a href="https://doi.org/10.15407/scin12.06.006">https://doi.org/10.15407/scin12.06.006</a>.</li> </ol>



## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки до виконання та захисту кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладачі: Чернявська Ірина Михайлівна  
Карімов Геннадій Іванович

Підписано до друку 22. 08. 2024 Формат А5  
Обсяг 2,7 др.арк. Тираж 20 Замовлення № 375  
51918, Кам'янське, вул. Дніпробудівська, 2



