

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до виконання, оформлення та захисту
кваліфікаційних магістерських робіт
(для здобувачів зі спеціальності D3 Менеджмент, рівень освіти другий
(магістерський), галузь знань D Бізнес, адміністрування та право)**

Методичні вказівки до виконання, оформлення і захисту кваліфікаційних магістерських робіт (для здобувачів зі спеціальності D3 Менеджмент, рівень освіти другий (магістерський), галузь знань D Бізнес, адміністрування та право) – Укл. А.М. Сорока, І.М. Зеліско, Л.В. Лазоренко – Київ: Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2026. – 51 с.

Укладачі: к.е.н., доц. Сорока А.М.
д.е.н., проф. Зеліско І.М.
д.е.н., проф. Лазоренко Л.В.

Затверджено на засіданні:
Кафедри менеджменту
протокол № 1 від 1 вересня 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ І ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ	7
1.1. Вибір теми, об'єкта і предмета дослідження на основі вивчення проблеми.....	7
1.2. Отримання завдання від керівника.	8
1.3. Формування мети та основних завдань роботи.	8
1.4. Пошук, збір та опрацювання інформації.....	9
Складання плану роботи на основі групування та систематизації матеріалів.....	9
Написання реферату й обробка рукопису.	10
Графічне оформлення отриманих результатів (підготовка роздаткового матеріалу).	10
Подання роботи на рецензію.	11
Підготовка презентації (доповіді) результатів роботи.	13
Попередній захист роботи на кафедрі.	13
Захист роботи та критерії її оцінювання.	14
Критерії оцінювання кваліфікаційних магістерських робіт	18
1. СТРУКТУРА І УЗАГАЛЬНЕНИЙ ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ.....	21
2. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ	27
Нумерація сторінок та структурних елементів магістерської роботи.	28
Оформлення ілюстрацій, таблиць та формул.....	28
Загальні правила цитування та посилання на використані джерела.....	30
Порядок оформлення списку використаних джерел.	31
Оформлення додатків.....	31
Ілюстративні матеріали до кваліфікаційної магістерської роботи.	31
3. ВИМОГИ ДО АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	32
4. ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ	32
«Магістр» галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право».....	32
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»	32
Додатки.....	35
Додаток 1	35
Додаток 2	37
Календарний графік виконання кваліфікаційної магістерської	37
Додаток 3	38
Кафедра Менеджменту	38
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ	38
Додаток 4	41
Додаток 5	42
Іванов А. О. „Оцінка системи менеджменту підприємства: методичні аспекти”	42
Додаток 6	43

ВІДЗИВ.....	43
Додаток 7.....	44
РЕЦЕНЗІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ.....	44
Додаток 8.....	46
ЗМІСТ.....	46
Зразок вступу кваліфікаційної магістерської роботи.....	47
Додаток 10.....	49
1. Якщо посилання в тексті подають на документ, авторами якого є одна, дві чи три особи :	49
2. Якщо посилання в тексті подають на документ, авторами якого є чотирити більше осіб :	49
3. Відомості про доступ до електронного ресурсу:	49
4. Якщо об'єктом посилання є нормативно-правові акти України	49
Додаток 11	50
2. ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	50
Кафедра менеджменту	50
ТЕМА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ	50
Додаток 12.....	51
Зразок направлення кваліфікаційної магістерської роботи до захисту	51

ВСТУП

Метою цих методичних вказівок є надання практичної допомоги здобувачам (зі спеціальності D3 Менеджмент, рівень освіти другий (магістерський), галузь знань D Бізнес, адміністрування та право) щодо написання, оформлення й захисту кваліфікаційної магістерської роботи.

Завершальним етапом навчання здобувача у ВНЗ вважається підготовка і захист кваліфікаційної магістерської роботи. Виконання її є узагальнюючим процесом, який дає змогу майбутньому магістру менеджменту поєднати набуті теоретичні знання з практичними навичками й продемонструвати власні думки та наукові переконання. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом вивчення низки навчальних дисциплін та здійснення самостійних науково-дослідницьких пошуків. Якість підготовки і захисту кваліфікаційної магістерської роботи демонструє ступінь професійної підготовки та практичних навичок, здатність до самостійного мислення й прийняття фахових рішень.

Здобувач готується до написання та захисту своєї кваліфікаційної магістерської роботи протягом всього навчального циклу, поступово набуваючи навички самостійного опрацювання наукових джерел, періодичної преси, бібліографічних джерел, спеціалізованих видань тощо. У роботі здобувач має продемонструвати вміння використовувати теоретичні положення для діагностики практичних аспектів обраної проблеми, користуватися монографічною, періодичною, нормативно-правовою літературою; аналізувати вплив макро- та мікроекономічних чинників на предмет дослідження; сформулювати власне бачення напрямів розв'язання конкретних завдань, виявлених у процесі науково-прикладних розвідок.

Кваліфікаційна магістерська робота (КМР) – це самостійне теоретико-прикладне дослідження, що виконується здобувачем на завершальному етапі здобуття повної вищої освіти за освітнім рівнем «магістр». Вона є кваліфікаційним документом, на підставі захисту якої екзаменаційна комісія (ЕК) визначає рівень теоретичної та практичної підготовки випускника, його здатність до самостійної роботи за фахом, і приймає рішення про присвоєння відповідної кваліфікації та видачу диплома.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є демонстрація здобувачем здобутих ґрунтовних професійних знань з менеджменту за весь період навчання (зі спеціальності D3 Менеджмент, рівень освіти другий (магістерський), галузь знань D Бізнес, адміністрування та право) та умінь їх самостійно застосовувати при вирішенні прикладних проблем; виявлення ступеня підготовки випускників до самостійної практичної діяльності.

У процесі виконання кваліфікаційної магістерської роботи здобувачі вдосконалюють і розвивають наступні навички та вміння:

- самостійно ідентифікувати та формулювати проблему дослідження;
- визначати мету, основні завдання, предмет, об'єкт дослідження;
- здійснювати пошук і добір необхідної наукової і прикладної

аналітичної інформації;

- аналізувати реальні факти і події, що пов'язані з правлінням інноваційною діяльністю економічних систем;
- логічно та аргументовано висловлювати свої думки, пропозиції, формулювати висновки;

- систематизувати науково-довідковий матеріал; публічно захищати підготовлену роботу (робити наукові повідомлення, відповідати на запитання, захищати свої наукові позиції тощо).

Головними завданнями КМР є прикладне застосування (відповідно до обраної проблеми) теоретичних знань з методології наукових досліджень управлінських процесів, контролінгу, економічного аналізу, а також практичних навичок, набутих у процесі переддипломної практики на базі суб'єктів господарювання.

Виконання кваліфікаційної магістерської роботи забезпечує дотримання наступних компетенцій та програмних результатів.

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

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

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

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

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

1. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ І ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Перелік і послідовність основних етапів виконання і захисту *КМР* наведено на рис.1.

1.1. Вибір теми, об'єкта і предмета дослідження на основі вивчення проблеми.

Важливим і відповідальним етапом у написанні *КМР* є вибір теми. Успіх кваліфікаційної магістерської роботи великою мірою залежить від зацікавленості здобувача проблемою дослідження. Тільки та праця, яка виконується з інтересом, приносить автору моральне задоволення.

Тематика кваліфікаційних магістерських робіт визначається випусковою кафедрою Менеджменту. Проблеми, теми для їх опрацювання у *КМР* роботах визначаються відповідно до вивчених дисциплін, профілю кафедри, завдань навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва, актуальності наукових напрямів.

Під час визначення теми слід врахувати не тільки її актуальність в науковому та практичному аспектах, але й наявність наукової літератури та довідкових джерел. Водночас, тема повинна надати здобувачу можливість проявити себе як дослідника та презентувати себе як зрілого фахівця.

Тема кваліфікаційної магістерської роботи повинна становити інтерес для здобувача, бути пов'язана з його діяльністю і сприяти максимальному використанню здобутих знань і практичного досвіду. При необхідності здобувач може отримати консультацію у наукового керівника. Здобувач вільно вибирає тему із запропонованої тематики, але при цьому він повинен обґрунтувати науковому керівнику доцільність її дослідження та розкриття. Вибір проблеми пошуку має бути усвідомленим і виваженим, зумовлений врахуванням індивідуальних здібностей та інтересів здобувача, або логічним продовженням попередніх наукових досліджень: курсових робіт, рефератів, доповідей на наукових семінарах, конференціях.

Теми *КМР* повинні передбачати самостійну творчу роботу здобувача, його здатність застосовувати одержані знання при вирішенні конкретних проблем, аналізувати й узагальнювати матеріал за проблемою наукових розвідок. Тема магістерської роботи має точно вказувати на основну проблему, повинна бути чітко сформульованою, відповідати спеціальності. Після вибору теми *КМР* здобувач оформлює заяву на підтвердження обраної тематики (*Додаток 1*) та передає її науковому керівнику.

КМР на одну тематику не може виконуватися кількома здобувачами. Закріплення за здобувачем теми, наукового керівника і строків виконання кваліфікаційної магістерської роботи оформлюється наказом ректора. Будь-яке уточнення назви теми або її заміна можливі лише при достатньо обґрунтованій аргументації та з дозволу наукового керівника і завідувача кафедри.

Об'єкт дослідження – це процес, явище, система або сукупність відносин у сфері менеджменту, що породжує проблему та обумовлює потребу в її науковому вивченні. Об'єкт охоплює широку область, у межах якої виникає дослідницька проблема, та виступає носієм суперечностей, що потребують вирішення. Іншими словами, об'єктом є те, що досліджується у найзагальнішому вигляді.

Предмет дослідження – це конкретні характеристики, властивості, механізми, інструменти, управлінські відносини або закономірності, які вивчаються в межах об'єкта та безпосередньо пов'язані з метою роботи. Предмет відображає аспект об'єкта, на який спрямована увага дослідника для отримання нових знань і розв'язання визначеної проблеми. Іншими словами, предметом є те, які саме сторони, параметри чи управлінські процеси об'єкта аналізуються.

1.2. Отримання завдання від керівника.

Відповідно до обраної теми науковий керівник видає здобувачу завдання на виконання *КМР*, де вказує питання, які необхідно вивчити на підприємстві, в установі за місцем практики і фактологічні матеріали, які необхідно зібрати. У завданні визначають основні питання змісту *КМР* (зміст розрахунково-пояснювальної записки, розділи, параграфи), перелік графічного матеріалу (ілюстрації, графіки, таблиці, схеми, що виносяться у презентацію), встановлюється календарний план виконання *КМР*, що наведений у *Додатку 2* (диференційовані строки виконання за окремими розділами, параграфами тощо).

При формулюванні завдання науковий керівник може враховувати бачення та задум здобувача щодо розкриття обраної проблеми. Зразок форми завдання на кваліфікаційну магістерську роботу представлено у *Додатку 3*.

1.3. Формування мети та основних завдань роботи.

Залежно від того наскільки зрозуміло і точно сформульовано мету роботи, настільки вдалим будуть її основні завдання, план, організація виконання, стиль викладу.

Правильне визначення мети кваліфікаційної магістерської роботи дасть змогу здобувачу відокремити в ній основний напрям дослідження, впорядкувати пошук і аналіз матеріалу, уникнути загальних міркувань, підвищити якість роботи.

Узагальненою метою кваліфікаційної магістерської є систематизація, розширення та закріплення теоретичної підготовки, поглиблене вивчення і розробка окремої проблеми, формулювання висновків та підготовка пропозицій щодо вдосконалення функціонування об'єкта дослідження конкретного економічного суб'єкта.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи повинна бути тісно пов'язана з назвою її теми. На основі сформульованої мети здобувач має визначити основні завдання, які необхідно розв'язати в процесі виконання *КМР*. Завдання повинні конкретизувати основну мету *КМР*, їх визначення логічно пов'язане з назвами

розділів роботи.

1.4. Пошук, збір та опрацювання інформації.

На початку написання *КМР* здобувачу потрібно з'ясувати, як розкриваються питання теми в національному нормативно-правовому полі (закони, інструкції, методичні рекомендації тощо). Наступним кроком є огляд предмета дослідження у загальних джерелах (підручниках, посібниках, словниках), а потім поступово перейти до опрацювання спеціалізованої літератури (монографій, статей) вітчизняних і зарубіжних авторів. У пошуку необхідної для опрацювання літератури допоможуть каталоги й картотеки, бібліографічні покажчики. Слід пам'ятати, що безсистемний пошук завжди забирає багато часу і не дає гарантії його повноти.

Для більш повного й широкого висвітлення теми *КМР* рекомендується використовувати не менше 80-ти літературних джерел. Отже, опрацювання літератури є процесом творчого пошуку і обробки. Її правильний підбір – умова якісного написання *КМР*.

Збір наукової інформації до теми необхідно поєднувати з аналізом опрацьованого матеріалу. Працюючи з літературою, потрібно робити не тільки виписки (з детальним посиланням на джерело), але й записувати власні думки, які виникають під час опрацювання матеріалу, що полегшить написання тексту роботи.

Окрім теоретичного базису, що розглядається у першому розділі роботи, здобувачем аналітично опрацьовується фактичний матеріал щодо обраного об'єкта дослідження (конкретного економічного суб'єкта, предмету управлінських процесів). Необхідною умовою реалізації цього завдання є володіння навичками і вмінням поглибленої діагностики й обробки його результатів. Слід зазначити, що інформаційний матеріал доцільно ілюструвати цифровими і графічними даними, посиляючись при цьому на джерела.

Складання плану роботи на основі групування та систематизації матеріалів.

Отримавши завдання наукового керівника, затверджене завідувачем кафедри, зібравши необхідний теоретичний і практичний матеріал, здобувач складає план *КМР*, який погоджує з науковим керівником.

До планів *КМР* необхідно включати питання управлінського аналізу, планування та прогнозування розвитку інноваційної діяльності економічних систем. План кваліфікаційної магістерської роботи є відображенням її структури, під якою розуміється порядок komponування і взаємозв'язок окремих її частин. При розробці плану слід виділити два головних етапи: складання попереднього і остаточного його варіантів.

Попередній план – це задум роботи, він складається звичайно після

затвердження теми та загального ознайомлення з основними літературними та іншими джерелами. Остаточний варіант у вигляді розгорнутого плану із зазначенням основних розділів і підрозділів роботи узгоджується з керівником, після чого стає обов'язковим до виконання. Зміна плану пошуку допускається лише за згодою наукового керівника.

План кваліфікаційної магістерської роботи повинен обов'язково містити вступ, теоретичну і аналітичну частини (розділи), висновки й пропозиції, перелік посилань (бібліографію), додатки (*Додаток 8*). Мета, об'єкт, предмет дослідження та основні завдання *КМР* описуються у вступі. Зразок вступу кваліфікаційної магістерської роботи представлено у *Додатку 9*.

Формулювання назви розділів, підрозділів повинні відповідати певним вимогам. До них належать конкретизованість, відсутність двозначності, лаконічність.

Написання реферату й обробка рукопису.

Найбільш складною частиною роботи для здобувача є аналіз і узагальнення зібраних матеріалів, написання реферату. Матеріал роботи, здобувач повинен викладати послідовно, логічно взаємопов'язувати окремі його частини, повністю розкрити тему роботи. Для цього необхідно зосередити увагу на сучасних теоретичних і методичних розробках, розглянути і творчо осмислити відповідну нормативну літературу, визначити своє ставлення до дискусійних питань теми роботи.

На основі звітних даних, особистих вражень та узагальнень потрібно зробити необхідні висновки, висвітлити досягнуті успіхи, зазначити існуючі недоліки, а також висловити пропозиції щодо можливостей подальшого покращення діяльності об'єкта досліджень.

Робота над рефератом за змістом починається із загальної оцінки її побудови. Слід перевірити, наскільки логічно й послідовно викладений матеріал, чи є правильним формулювання та визначення. Після усунення структурних дефектів оцінюють обсяг матеріалів, що наводиться в роботі, рівень їх викладення.

Наступний етап – перевірка правильності оформлення реферату. Це стосується всіх його елементів: цитування, оформлення таблиць та ілюстрованих матеріалів, складання бібліографічних покажчиків і т.п.

Завершальний етап – літературна правка і редагування, основним завданням якого є досягнення єдиного стилю викладання і перевірка правильності орфографії та пунктуації. Приклад оформлення реферату кваліфікаційної магістерської роботи представлено у *Додатку 5*.

Графічне оформлення отриманих результатів (підготовка роздаткового матеріалу).

При захисті кваліфікаційних магістерських робіт обов'язково слід використовувати наочні матеріали. До наочного матеріалу включають

ілюстративні матеріали, виконані у форматі А4 та презентацію роботи. Наочного матеріалу повинно бути не менше 6 плакатів.

Головною вимогою до виконання наочного матеріалу є відбиття основних результатів кваліфікаційної магістерської роботи. На плакати слід виносити графіки, схеми, таблиці, рисунки, алгоритми та інший ілюстрований матеріал. Важливо пам'ятати, що здобувачу треба максимально уникати розміщення текстової, а також загальновідомої інформації на плакатах. Матеріал, наведений на плакатах, повинен давати уявлення про особисті результати роботи здобувача під час виконання кваліфікаційної магістерської роботи.

Розробляючи назви плакату, не треба використовувати слова «Аналіз ...», «Дослідження ...», які означають процес, а не його результати, що виносяться на плакат.

Зображення схем, графіків, рисунків повинно бути чітко виконане, відповідати методичним вимогам. Лінії й написи мають бути виразними.

Ілюстративний матеріал та презентація обов'язково повинні бути схвалені науковим керівником.

Застосування на захисті роздаткового матеріалу та презентації дозволяє членам *ЕК* більш ретельно ознайомитися з результатами кваліфікаційної магістерської роботи. Роздатковий матеріал збирається в папку-швидкозшивач з файлами, в які вкладають копії плакатів та іншу інформацію, яку здобувач бажає надати членам *ЕК*. Роздатковий матеріал не повинен бути занадто об'ємним за кількістю сторінок (до 10 сторінок).

Подання роботи на рецензію.

Виконана і підписана здобувачем кваліфікаційної магістерської роботи подається для підпису науковому керівникові не пізніше, ніж за тиждень до початку роботи *ЕК* (перший день захисту). Керівник підписує перевірену ним *КМР* на титульному аркуші розрахунково-пояснювальної записки (*Додаток 4*) та на титульній сторінці роздаткового матеріалу (*Додаток 11*), а потім складає у письмовому вигляді відзив на кваліфікаційну магістерську роботу.

Відзив керівника містить в собі короткий аналіз проведеного дослідження, відображаючи його теоретичний рівень, глибину, доцільність рекомендацій, їх обґрунтованість, відмічаючи елементи самостійного пошуку та висновок про допуск *КМР* до захисту.

Відзив керівника на *КМР* складається після перевірки чистового варіанта роботи в довільній формі. Він повинен містити:

- висновки про актуальність досліджуваної проблеми;
- визначення повноти та якості розробки теми;
- коротку характеристику головних (у тому числі оригінальних) рішень, практичних досягнень здобувача;
- висновки про цінність пропозицій здобувача, ступінь їх обґрунтування та можливість практичного застосування;

- характеристику рівня загальної управлінської та економічної підготовки здобувача, вміння самостійно мислити, творчо вирішувати поставлені завдання;
- висновки про наявність у здобувача вмінь і навичок у царині інноватики;
- особливості застосування в роботі обчислювальної техніки для розрахунків та розробки графіків і діаграм;
- зазначення ступеня відповідності роботи вимогам щодо змісту та оформлення;
- зауваження щодо наявних у роботі недоліків;
- рекомендації щодо захисту роботи.

Відзив складається в одному примірнику й при захисті роботи зачитується на засіданні *ЕК*. Зразок структури відзиву наукового керівника на кваліфікаційну магістерську роботу наведено у *Додатку 6*.

Тільки після підпису здобувача та наукового керівника роботу вкладають у тверду палітурку. На зворотному боці палітурки прикріплюють конверт, в який вміщують відзив керівника.

Кваліфікаційна магістерська робота, підписана здобувачем і керівником, з відзивом подається на рецензію. Рецензенти кваліфікаційних магістерських робіт призначаються кафедрою. За традиціями вищої школи рецензентами можуть бути провідні науковці чи досвідчені спеціалісти з управління.

Рецензент дає розгорнутий письмовий відгук (рецензію) на кваліфікаційну магістерську роботу, який відображає:

- актуальність теми роботи;
- висновки про відповідність роботи щодо повноти розробки теми;
- характеристику виконання кожного розділу проекту, оцінку застосувань досягнень науки і техніки та передових методів технології виробництва;
- позитивні сторони роботи;
- оцінку графічного оформлення та пояснювальної записки;
- недоліки виконаної роботи;
- відгук на проект в цілому;
- оцінку роботи.

Форма рецензії на кваліфікаційну магістерську роботу наведена у *Додатку 7*. У рецензії вказується: наскільки грамотно розкриваються питання плану *КМР*, чи обґрунтовано і аргументовано зроблені висновки та практичні рекомендації. Звертається увага рецензента на якість оформлення роботи. Навимогу рецензента здобувач зобов'язаний подати необхідні пояснення стосовно всіх питань роботи. Негативна рецензія на *КМР* не є підставою для відхилення її від захисту.

Рецензія на кваліфікаційну магістерську роботу вкладається у конверт, приклеєний до зворотного боку обкладинки.

Разом з відзивом і рецензією, ілюстративним матеріалом, презентацією та електронною версією, *КМР* подається на кафедру із зазначенням дати подання.

Електронна версія кваліфікаційної магістерської роботи на кафедрі проходить перевірку на оригінальність тексту. У роботі не допускаються текстові запозичення без відповідних посилань на джерела. Оригінальність тексту має складати неменше 40%.

Підготовка презентації (доповіді) результатів роботи.

Презентація кваліфікаційної магістерської роботи – це не стислий переказ її змісту. Готуючи презентацію *КМР*, здобувач повинен розробити стислу доповідь щодо основних результатів роботи. Доповідь містить, звичайно, узагальнену інформацію, викладену у вступі й висновках. Презентацію рекомендується готувати у вигляді тез доповіді, а не суцільним текстом.

Під час доповіді здобувач має посилатися на роздатковий матеріал своєї роботи для більш повного розкриття обсягу проведеного дослідження та представлення отриманих результатів. Таким чином, наочний матеріал повинен підтримувати лейтмотив доповіді, тобто вони повинні доповнювати один одного. Поширеною помилкою здобувачів при підготовці презентації є застосування значного обсягу цифрової інформації, читання наведеного на плакатах тексту та загально відомої інформації, що захаращує доповідь, не дає можливості членам *ЕК* відокремити результати *КМР*, отримані особисто її автором.

У доповіді здобувачу треба розкрити актуальність обраної теми, дати характеристику об'єкта і предмета дослідження, доповісти про отримані результати, висловити основні висновки і пропозиції, які він сформулював під час дослідження обраної теми.

Попередній захист роботи на кафедрі.

Попередній захист кваліфікаційної магістерської роботи проводиться провідними викладачами, які призначаються завідувачем випускової кафедри Менеджменту.

Для проведення попереднього захисту здобувач подає призначеному викладачеві готову роботу і наочний матеріал, що мають відповідні підписи, відзив наукового керівника і рецензію.

У ході попереднього захисту здобувач дає стислу характеристику результатів *КМР*, відповідає на запитання викладача, призначеного для здійснення попереднього захисту.

Метою попереднього захисту є встановлення готовності кваліфікаційної магістерської роботи до захисту, її актуальності, логічної закінченості, відповідності затвердженним вимогам, апробація підготовленої презентації роботи, а також можливості допуску здобувача до захисту.

Підписана здобувачем, керівником та членом комісії з попереднього захисту робота, відзив, рецензія, роздатковий матеріал, презентація та електронна версія роботи надаються завідувачу випускаючої кафедри для остаточного затвердження і допуску до захисту в *ЕК*.

Недоліки, які найчастіше зустрічаються на попередньому захисті

кваліфікаційної магістерської роботи:

- 1) назва роботи не відповідає її плану та змісту;
- 2) назва окремих розділів роботи не відповідають їх змісту;
план дослідження не збалансований: окремі розділи мають забагато підрозділів, а інші – замало або навіть не мають зовсім;
- 3) у роботі виділяються підрозділи, які мають всього 1–2–3 сторінки змісту;
- 4) оригінальність тексту складає менше 40%;
- 5) зустрічаються текстові запозичення без відповідних посилань наджерела;
- 6) відсутність логіки у побудові дослідження: зміст основних розділів непов'язаний між собою;
- 7) відсутність логічних переходів від одного підрозділу до іншого;
- 8) на титульній сторінці неправильно вказані назви інституту та спеціальності ;
- 9) порушена послідовність розміщення матеріалів роботи;
- 10) зміст вступу не відповідає встановленим вимогам;
- 11) неправильно названі графічні матеріали, наприклад, замість слова «рисунки» названо «малюнки»;
- 12) не відповідають вимогам нумерація та оформлення таблиць;
- 13) відсутні назви таблиць, схем;
- 14) список використаних джерел оформлений не за стандартом;
- 15) відсутність авторських даних на титульній сторінці.

Захист роботи та критерії її оцінювання.

Захист кваліфікаційної магістерської роботи проходить публічно і відбувається в обстановці високої вимогливості, принциповості, дотримання наукової та педагогічної етики.

Під час захисту кваліфікаційної магістерської роботи здобувач використовує ілюстративний матеріал (таблиці, рисунки, графіки, тощо), який роздається членам *ЕК* або оприлюднюється за допомогою слайдів, плакатів.

ЕК створюється щорічно у складі голови та членів комісії для проведення заключного етапу – захисту кваліфікаційних магістерських робіт. До складу *ЕК* на правах її членів входять провідні фахівці галузі, завідувач випускової кафедри Менеджменту, викладачі окремих дисциплін.

До кола діяльності *ЕК* входять:

- перевірка рівня науково-теоретичної і практичної підготовки спеціалістів;
- оцінювання якості виконання роботи, актуальності їх тематики та відповідності сучасному стану розвитку науки, техніки і питань виробництва;
- вирішення питань присвоєння кваліфікації спеціаліста і видачі

диплома (з відзнакою, без відзнаки);

- розроблення пропозицій щодо поліпшення підготовки спеціалістів, організації захисту кваліфікаційних магістерських робіт, спрямованих на подальше поліпшення якості підготовки магістрів.

ЕК працює у строки, передбачені навчальним планом. Графік роботи комісії затверджує ректор не пізніше як за два місяці до початку захисту *КМР*.

Черговість захисту визначає випускова кафедра згідно з побажаннями здобувачів. Запис здобувачів на захист проводить секретар *ЕК*.

У *ЕК* до початку захисту кваліфікаційних магістерських робіт подаються:

- довідка деканату про виконання здобувачем навчального плану і одержаних ним оцінок з усіх видів навчання в університеті;
- відзив керівника;
- рецензія на кваліфікаційну магістерську роботу від спеціаліста галузі чинауковця.

Кваліфікаційна магістерська робота, що отримала позитивні відзив та рецензію, рішенням кафедри допускається до захисту перед *ЕК*.

Процедура захисту передбачає стисле викладення здобувачем результатів дослідження і відповідей на запитання членів *ЕК* або інших присутніх. Оскільки в ході захисту оцінюються не тільки робота, а і якість самого захисту, то слід приділити увагу змісту та формі виступу, підготовці наочних матеріалів.

Захист *КМР* здійснюється на відкритому засіданні *ЕК*. **Порядок захисту кваліфікаційної магістерської роботи** такий:

- зачитується довідка деканату про одержані здобувачем оцінки за період навчання у вищому навчальному закладі;
- надається слово здобувачу для повідомлення змісту *КМР*;
- здобувач відповідає на запитання членів *ЕК* та інших присутніх на захисті;
- зачитуються відзив керівника і рецензія;
- надається заключне слово здобувачу для відповіді на зауваження рецензента.

Мета доповіді здобувача – ознайомити членів державної екзаменаційної комісії з результатами свого дослідження. Рекомендується така послідовність виступу:

- тема, мета та завдання *КМР*;
- об'єкт дослідження;
- головні напрями та результати проведеної діагностики управління інноваційною діяльністю економічної системи;
- основні проблеми, виявлені в ході дослідження;
- характеристика розроблених у *КМР* альтернативних можливостей вирішення виявлених проблем;
- оцінка очікуваних результатів від втілення запропонованих заходів та адекватні рекомендації автора.

Час виступу не повинен перевищувати 10 хв. Виступ має бути стислим, конкретним, з використанням ілюстративного матеріалу, який роздається членам *ЕК* з метою наочніше проілюструвати ті чи інші твердження автора, зосередити на них увагу членів комісії.

Після виступу процедура захисту продовжується у вигляді відповідей випускника на запитання членів комісії або інших присутніх безпосередньо за тематикою і змістом представленої роботи та з інших методичних і практичних проблем сучасної економіки. Після цього секретарем *ЕК* оголошуються відзив наукового керівника та рецензія. Загальна тривалість захисту – 20-30 хвилин.

Результати захисту обговорюються на закритому засіданні *ЕК*. При винесенні рішення щодо остаточної оцінки враховуються думки всіх членів комісії, а також наукового керівника і рецензента. При цьому до уваги береться як зміст самої роботи, так і загальна фахова підготовка здобувача, його виступ на захисті, а саме:

змістовні аспекти кваліфікаційної магістерської роботи: актуальність і глибина обраної теми дослідження; багатогранність і сутність обґрунтованості пропозицій; практична спрямованість та адекватність запропонованих заходів реальним проблемам підприємства; ступінь самостійності проведення дослідження;

загальний рівень презентації роботи: логічність, конкретність і переконливість доповіді; правильність відповідей на запитання; вміння аргументовано захистити свої розробки; вільне володіння усною мовою, економічною термінологією, культурою презентації; якість підготовки та ілюстративна цінність наочного матеріалу.

Рішення *ЕК* щодо оцінки захисту кваліфікаційної магістерської роботи оголошується в день захисту і в подальшому вноситься в диплом про вищу освіту. За умови успішного виконання навчальної програми, яка включає захист *КМР*, здобувачу присвоюється освітньо-кваліфікаційний рівень магістра і видається відповідний диплом.

ДИПЛОМ З ВІДЗНАКОЮ ДАЄ ПРАВО НА РЕКОМЕНДАЦІЮ ВИПУСКНИКА ДЛЯ НАВЧАННЯ В АСПІРАНТУРІ.

Якщо захист *КМР* визнається незадовільним, *ЕК* приймає рішення щодо подання до повторного захисту тієї самої роботи з доопрацюванням та врахуванням зауважень комісії або щодо розробки нової теми, визначеної випусковою кафедрою.

Здобувач денної форми навчання, який одержав під час захисту *КМР* незадовільну оцінку, відраховується з університету. У цьому разі здобувачу видається академічна довідка встановленої форми.

Здобувачу, який не захистив *КМР* з документально підтвердженої поважної причини, ректором університету може бути продовжений строк навчання до наступного періоду роботи *ЕК*.

Здобувач, який не захистив *КМР*, допускається до повторного захисту протягом трьох років після закінчення університету у разі, якщо він подав характеристику з місця роботи, що відповідає профілю підготовки у ВНЗ.

Після захисту кваліфікаційна магістерська робота зберігається в університеті. В разі потреби передання підприємству або організації для використання у виробництві з неї знімається копія.

У процесі визначення оцінки враховується ряд важливих показників якості кваліфікаційної магістерської роботи (табл. 1)

Таблиця 1

Критерії оцінювання кваліфікаційних магістерських робіт

Складові оцінювання	Критерії оцінювання		Кількість балів (максимум)
	макроекономічного магістерського дослідження (загальна тема)	мікроекономічного магістерського дослідження (на конкретному прикладі-підприємства, компанії, тощо)	
Змістовні аспекти дослідження			
Вступ	Обґрунтування актуальності обраної теми, визначення мети та завдань її дослідження, визначення об'єкта, предмета, методів дослідження, аналіз останніх досліджень і публікацій, інформаційної бази дослідження та структури роботи.	Обґрунтування актуальності обраної теми, визначення мети та завдань її дослідження, визначення об'єкта, предмета, методів дослідження, аналіз останніх досліджень і публікацій, інформаційної бази дослідження та структури роботи.	5
Розділ 1: Теоретичний блок	Цінність теоретичних висновків. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій. Якість аналізу літературних джерел. Достатність глибини теоретичних досліджень по темі.	Адекватність аналізу теоретичного підґрунтя та повноти розгляду концепцій та інструментів пов'язаних із проектними рішеннями та цільовими результатами 3-го розділу магістерського дослідження.	10
Розділ 2: аналітико-дослідницький	Якість та глибина економічних досліджень із застосуванням аналітичних якісних та кількісних розрахунків, методів і засобів досліджень .	Рівень обґрунтованості проекту, що визначається здатністю формулювання ключових гіпотез та альтернатив, засобів їх фактичної перевірки, а також висновки, що закладаються в основу запропонованих рекомендацій та рішень у 3-му розділі з урахуванням аналізу ринкових та інших тенденцій, конкурентних загроз та можливих збитків пов'язаних з макроекономічними трендами та діяльністю регуляторів (ключове питання “чому саме таке рішення?”)	15
Розділ 3: Практично-рекомендаційний блок	Оцінка результатів досліджень. Обґрунтування напрямів удосконалення досліджуваної проблеми. Можливість впровадження результатів дослідження. Наявність альтернативних підходів до вирішення визначених проблем; рівень обґрунтування запропонованих рішень	Конкретність запропонованих рішень та змін, їх ключові результати. Оцінка можливості реалізації таких рішень та ініціатив, обґрунтування інструментарію їх виконання, проекти управлінських рішень для їх досягнення, обґрунтування послідовності рішень, їх результативності. Фінансові, кількісні та якісні	20

		показники, джерела їх росту, витрати пов'язані з рішеннями, розрахунок можливих прибутків та збитків, прогнозування можливих загроз реалізації рішень. Розгляд альтернатив запропонованим рішенням (ключові питання “що пропонується?” та “як реалізувати?”)	
Висновки з дослідження	Чіткість та обґрунтованість висновків, їх практичне значення та можливості реалізації	Чіткість та обґрунтованість висновків, їх практичне значення та можливості реалізації	10
Оформлення роботи	Розвиненість мови викладення роботи та її загальне оформлення, дотримання графіку виконання КМР	Розвиненість мови викладення роботи та якість її загального оформлення, дотримання графіку виконання КМР	10
Якість захисту результатів дослідження			
Роздатковий матеріал	Якість оформлення та ілюстрованість роздаткового матеріалу та презентації доповіді	Якість оформлення та ілюстрованість роздаткового матеріалу та презентації доповіді	5
Доповідь на захисті	Якість та ефективність представлення власних ідей та рекомендацій, результатів дослідження. Уміння стисло, послідовно та чітко викласти сутність і результати дослідження, застосовуючи сучасну економічну термінологію, уникаючи загальних слів. Високий рівень володіння культурою презентації	Якість та ефективність представлення власних ідей та рекомендацій, результатів дослідження. Уміння стисло, послідовно та чітко викласти сутність і результати дослідження, застосовуючи сучасну економічну термінологію, уникаючи загальних слів. Високий рівень володіння культурою презентації	10
Відповіді на запитання та зауваження під час захисту	Конструктивні чіткі відповіді, аргументована власна наукова позиція, здатність захищати свої пропозиції, думки та погляди; загальний рівень підготовки здобувач а. Обґрунтовані відповіді на зауваження ЕК	Конструктивні чіткі відповіді, аргументована власна наукова позиція, здатність захищати свої пропозиції, думки та погляди; загальний рівень підготовки здобувач а. Обґрунтовані відповіді на зауваження ЕК	15
РАЗОМ			100

Основні умови одержання оцінки.

«Відмінно». Кваліфікаційна магістерська робота є бездоганною: містить елементи новизни, має практичне значення, доповідь логічна і коротка, проголошена вільно, зі знанням справи, відгук і рецензія позитивні, відповіді на запитання членів ЕК правильні і стислі.

Здобувач, що претендує на диплом з відзнакою, зобов'язаний мати

мінімум *одну опубліковану наукову працю (тези, статтю).*

«Добре». Тема роботи розкрита, але мають місце окремі недоліки непринципового характеру: в теоретичній частині поверхово зроблений аналіз літературних джерел, елементи новизни чітко не подані, недостатньо використані інформаційні матеріали організації, відгук і рецензія мають окремі зауваження, доповідь логічна, проголошена вільно, відповіді на запитання членів *ЕК* в основному правильні, оформлення роботи в межах вимог.

«Задовільно». Тема кваліфікаційної магістерської роботи в основному розкрита, але мають місце недоліки змістовного характеру: нечітко сформульована мета роботи, теоретичний розділ має виражений компілятивний характер, в аналітичній частині є надлишок елементів описовості, добір інформаційних матеріалів (таблиці, графіки, схеми) не завжди обґрунтований, заходи і пропозиції, що містяться в третьому розділі, обґрунтовані непереконливо, рецензія і відгук містять окремі зауваження, доповідь прочитана за текстом, не всі відповіді на запитання членів *ЕК* правильні або повні. Є зауваження щодо оформлення кваліфікаційної магістерської роботи.

«Незадовільно». Нечітко сформульована мета кваліфікаційної магістерської роботи. Розділи погано пов'язані між собою. Відсутній критичний огляд сучасних літературних джерел. Аналіз виконаний поверхово, а також переважає поверхова описовість. Пропоновані заходи випадкові і не впливають з аналізу, не повне економічне обґрунтування або повністю відсутнє. Зустрічаються текстові запозичення без відповідних посилань. Оригінальність тексту менше 40%. Оформлення роботи далеке від зразкового. Ілюстрації до захисту відсутні. Відповіді на запитання членів *ЕК* неточні, неповні або зовсім відсутні.

Кваліфікаційна магістерська робота **до захисту не допускається**. Подана науковому керівникові на перевірку або на будь-який подальший етап проходження з порушенням строків, установлених кафедрою. Написана на тему, яка своєчасно не була затверджена наказом по університету. Виконана не самостійно. Структура роботи не відповідає вимогам. Відсутнє економічне обґрунтування запропонованих заходів. Не оправлена в тверду палітурку, недбало оформлена, по тексту багато граматичних помилок.

1. СТРУКТУРА І УЗАГАЛЬНЕНИЙ ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна магістерська робота як оригінальне теоретично-прикладне дослідження повинна мати певну логіку побудови, послідовність і завершеність.

Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи має бути в межах 90-110 сторінок друкованого тексту формату А4.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з наступних елементів:

- титульний аркуш (Додаток 4);
- завдання на роботу (Додаток 3);
- реферат (Додаток 5);
- висновок про перевірку роботи на Звіт Подібності;
- відгук наукового керівника (Додаток 6);
- зовнішня рецензія (Додаток 7);
- зміст (Додаток 8);
- вступ (Додаток 9);
- розділи і підрозділи;
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

Титульний аркуш і завдання повинні відповідати наведеній у додатках формі. Їх заповнення допускається як рукописним, так і комп'ютерним способом. Титульний аркуш і завдання повинні бути підписані здобувачем-автором, науковим керівником *КМР* і завідувачем кафедри Менеджменту.

Після титульного аркуша і завдання розміщують реферат. **Реферат** кваліфікаційної магістерської роботи – це короткий опис її змісту. Він містить основні положення роботи і пропозиції, викладені в роботі щодо поліпшення управлінських процесів. На початку реферату необхідно вказати кількість сторінок тексту (без урахування переліку використаних джерел, додатків), кількість рисунків, таблиць і літературних джерел. Основна частина реферату відбиває короткий зміст розділів *КМР*. Закінчується реферат ключовими словами. Реферат *КМР* пишуть тією мовою, на якій виконана робота. Мова реферату має бути лаконічною, речення повинні мати просту конструкцію. Обсяг реферату – 15-20 рядків тексту.

Зміст кваліфікаційної магістерської роботи містить назви розділів (підрозділів) згідно з планом та сторінки, на яких вони розміщені. Заголовки змісту повинні точно повторювати заголовки тексту. Скорочувати або подавати їх в іншому формулюванні, послідовності порівняно із заголовками у тексті не допускається.

Важливим елементом кваліфікаційної магістерської роботи є **вступ**. У вступі розкривають сутність і стан наукового питання, його значущість, підстави і вихідні дані для розробки теми, наводять обґрунтування необхідності проведення дослідження. Викладаючи вступ, необхідно дотримуватись такої послідовності.

Передусім потрібно вказати на *актуальність* обраної теми. Актуальність

дослідження управлінських аспектів зумовлюється різними причинами. Наприклад, необхідність дослідження може бути викликана недосконалістю нормативно-правової бази, потребами базового підприємства щодо удосконалення управлінських процесів або впровадження передового світового досвіду, наявністю суттєвих недоліків в організації управлінських процесів на підприємстві, де здобувач проходив практику, тощо. Висвітлення актуальності має бути лаконічним. Достатньо кількома реченнями передати головне.

Наступним кроком у вступі формулюють *мету роботи і завдання*, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Не треба формулювати мету як «дослідження...», «вивчення...», тому що ці слова вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету. Мета *КМР* може полягати у «систематизації...», «розробці пропозицій щодо...», «обґрунтуванні...», «встановленні ...» тощо.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи викладається одним реченням, вона повинна бути лаконічною, вказувати на бажаний кінцевий результат, а не деталізувати етапи її досягнення. Останнє конкретизується у завданнях *КМР*, розкриваючи які здобувач демонструє шлях досягнення поставленої мети. Правильно визначені завдання дають можливість найбільш оптимальним шляхом, без зайвих процедур досягнути мети *КМР*. Формулювання завдань *КМР* повинно починатися словами «виявити...», «проаналізувати...», «встановити...»,

«розкрити...» і т. п.), тобто завдання вказують на спосіб досягнення мети.

Обов'язковим елементом вступу є визначення *об'єкта і предмета* роботи. Об'єкт – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і обране для вивчення. У *КМР* об'єкт слід формулювати як „управлінські процеси

(вказується предмет)”. Предмет міститься в межах об'єкта. Об'єкт і предмет як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та його частина, яка є предметом роботи.

Далі у вступі слід вказати на *використані нормативно-правові й теоретичні джерела*. Цей елемент вступу не повинен дублювати перелік використаних джерел. Здобувач повинен вказати на факт застосування нормативно-правових джерел і дати їх загальну характеристику. Крім нормативно-правових джерел, обов'язковим є використання наукової і навчально-методичної літератури. Здобувач повинен вказати, які саме наукові видання він використовував при виконанні *КМР*. Це дозволить сформулювати уявлення про спеціалістів, які глибоко займаються питаннями управління інноваційною діяльністю в певних площинах. Навчально-методичну літературу необхідно застосовувати обмежено, тобто не переписувати підручники і посібники. Її доцільно використовувати для порівняння підходів до інноватики, управлінських та економічних явищ, критичного аналізу управлінських інноваційних рішень.

Методи дослідження як інструмент добування фактичного матеріалу є обов'язковим елементом вступу до роботи і необхідною умовою досягнення поставленої мети. Серед найбільш поширених методів дослідження інноватики, управлінських й економічних явищ та процесів є теоретичний аналіз, порівняння, систематизація, групування, органолептичні методи (інвентаризація,

спостереження, експертизи, обстеження та ін.); документальні методи (групування недоліків, узагальнення результатів та ін.); розрахунково-аналітичні методи (економічний, статистичний, управлінський аналіз) тощо.

У вступі наводять відомості про *практичне застосування отриманих результатів*. Практичне значення одержаних в дипломній роботі результатів може полягати у використанні запропонованих здобувачем пропозицій, використанні результатів економічного і управлінського аналізу для прийняття певних управлінських рішень.

У закінченні вступу необхідно вказати базову економічну систему, матеріали якої покладені в основу виконаної *КМР*, а також сферу її функціонування.

Таким чином, вступ є відповідальною частиною кваліфікаційної магістерської роботи, оскільки він не тільки орієнтує читача на наступне розкриття теми, але й містить усі необхідні характеристики. Отже, вступ свідчить про методологічну і методичну підготовку здобувача, його вміння довести слушність вибору теми, її значення і актуальність.

Основна частина кваліфікаційної магістерської роботи складається з розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів. Найоптимальнішою є основна частина, що складається з трьох розділів. *Основні розділи роботи*: теоретичний, аналітико-дослідницький, практично-рекомендаційний.

Перший розділ кваліфікаційної магістерської роботи, теоретичний, повинен містити декілька параграфів. У цьому розділі обґрунтовується теоретична база обраної проблеми, дається огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих статистичних даних з посиланням на джерела, іншої інформації, пов'язаної з темою. На основі вивчення наукової, навчально-методичної літератури (в тому числі іноземної) розкриваються підходи різних авторів до розв'язання проблеми, показується, в чому полягає подібність, а в чому – відмінність їх поглядів, а також обґрунтовуються власні погляди на проблему, дається оцінка діючих законів, постанов, указів та інших офіційно-розпорядчих документів, нормативної та довідкової бази за досліджуваною проблемою. Розкривається власне розуміння цієї бази, обґрунтовуються необхідність, доцільність окремих документів. Теоретичне обґрунтування, суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та сучасні тенденції предмету дослідження, методичні підходи повинні мати певні елементи наукової новизни, полемічності, ствердженої власної позиції щодо обраних методів дослідження, що дає змогу перейти в наступному розділі до конкретного аналітичного дослідження. *Обсяг першого розділу кваліфікаційної магістерської роботи до 25 % від загального обсягу роботи.*

Другий розділ кваліфікаційної магістерської роботи, аналітично-дослідницький, забезпечуючи логічну послідовність дослідження, має стати перехідним до наступного третього розділу і поєднати набуті теоретичні знання та вміння використовувати обрані методи й певний методичний інструментарій. Даний розділ повинен містити:

- опис, характеристику сучасного стану досліджуваної теми на об'єкті дослідження;
- організаційно-економічне діагностування інноваційної

діяльності економічної системи щодо обраного напрямку дослідження;

➤ ґрунтовний аналіз з використанням накопиченого фактичного матеріалу та із залученням усіх теоретичних знань певного методичного інструментарію.

Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми мають супроводжуватися тлумаченням і висновками, які дозволяють визначити сутність інноваційних процесів, що спостерігаються в організації, їх особливості, тенденції, створити базу для виявлення невикористаних резервів. Якщо можливо, текст слід ілюструвати реальними документами (що наводяться у додатках), які обов'язково супроводжувати стислим коментарем.

Для виконання другого розділу *КМР* здобувач має зібрати фактичні дані під час переддипломної практики. Джерелом інформації є планові й фактичні показники інноваційної діяльності, статистична й бухгалтерська звітність, накази, розпорядження, результати спостережень, опитувань і обстежень та інших методів збирання первинної інформації, які використовує здобувач під час переддипломної практики. Особливе значення має правильне узагальнення накопиченого фактичного матеріалу, групування та обробка даних, на основі яких проводиться кваліфікований аналіз, обґрунтовуються пропозиції.

З метою підтримки набутих навичок роботи на ЕОМ і умінь з алгоритмізації та складання програм кожен здобувач у *КМР* повинен використати певні комп'ютерні програми. Не можна обмежитися 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 і оформлення тексту та ілюстрацій. Потрібне використання адаптованої автором стандартної програми або розробка власної програми для спрощення трудомістких розрахунків у аналітичному чи у проектно-рекомендаційному розділі.

Під час опису другого етапу *КМР* слід зазначити:

- поставлене завдання;
- програму, за якою воно буде вирішуватися;
- базу даних (бажано у додатку навести реальні документи, які є джерелами первинної інформації - баланс, інші форми звітності);
- формули розрахунку;
- блок-схему алгоритму розв'язання завдання;
- результат – у формі підсумкової таблиці, діаграм, графіків тощо;
- аналітичний опис результату.

Другий розділ *КМР* повинен бути максимально насиченим факторологічною інформацією (таблиці, графіки, діаграми, схеми), яка відображає як результати діяльності організації за останні 3-5 років, так і характеризує внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності компанії, його зміни та розвиток, аналіз діяльності регуляторів ринку. *Обсяг другого розділу КМР - в межах 30-35% загального обсягу роботи.*

Завданням *третього розділу кваліфікаційної магістерської роботи,*

рекомендаційного, є розробка конкретних рекомендацій і пропозицій з розвитку інноваційної діяльності на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію, що викладені в першому розділі, а також висновків другого розділу.

У цій частині здобувач повинен сформулювати системний погляд на проблему, як на керовану зміну початкового стану будь-якої системи, пов'язану з витратами часу й коштів. Він пропонує ефективні управлінські моделі та інструменти розв'язання проблемної ситуації у формі інноваційної управлінської стратегії, розглядаючи й аналізуючи ключові категорії роботи: цілі; кінцеві продукти; суттєві параметри і характер впливу економічного простору, необхідні ресурси; критерії позитивності результатів, ефективності їх досягнення й оцінки; можливі механізми й інструменти діяльності й управління, дає обґрунтування управлінських заходів щодо поліпшення інноваційної діяльності. Система заходів логічно впливає з теоретичної та аналітичної частин і спрямована на подолання суперечностей між реальним і бажаним станами об'єкта з урахуванням індивідуальних завдань, тобто конкретні заходи (пропозиції, рекомендації тощо) здобувача-виpusкника повинні спрямовуватися на забезпечення показників економічного поступу та інноваційного зростання.

Детальні пропозиції з удосконалення інноваційної діяльності мають відповідати напрямку дослідження: кожна з розгорнутим обґрунтуванням, у зв'язку і як наслідок висновків з аналізу, який проведено в другому розділі, відштовхуючись від виявлених відхилень, проблем і недоліків. Запропоновані удосконалення та управлінські інновації мають містити розрахунково-кількісне обґрунтування.

Пропозиції здобувача щодо науково-практичного вирішення досліджуваної теми *КМР* повинні відповідати критеріям оптимальності, цільової фінансової ефективності й практичної втіленості. У розрахунках для обґрунтування пропозицій у *КМР* є можливим використання ЕОМ.

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

Висновки кваліфікаційної магістерської роботи (обсягом 3-5 сторінок) є стислим викладенням підсумків проведеного дослідження. Саме тут коротко наводяться найбільш важливі теоретичні положення, які містять формулювання розв'язаної проблеми, оцінка результатів дослідження з точки зору відповідності меті *КМР* й поставленим у вступі завданням, окреслено елементи наукової новизни, пропозиції з удосконалення досліджуваного напрямку інноваційної діяльності, які було детально обґрунтовано в третьому розділі. У висновках не можуть даватися пропозиції, які не були розглянуті у третьому розділі роботи.

Список використаних джерел, на які є посилання в основній частині роботи, наводять у кінці тексту роботи, починаючи з нової сторінки. Список використаних джерел має містити до 60-90 назв. У відповідних місцях тексту мають бути посилання. Зразок оформлення списку використаних джерел наведено у Додатку 10.

У додатках кваліфікаційної магістерської роботи вміщують інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень згідно з обраною темою, і розміщуються на останніх сторінках. Додатки є необхідними для повноти роботи, але включення їх до основної частини роботи може змінити впорядковане й логічне уявлення про роботу; матеріали, які через великий обсяг, специфіку викладення або форму подання не можуть бути внесені до основної частини (копії звітів підприємств, що застосовувались для розрахунків; інструкції, методики, опис комп'ютерних програм, розроблених у процесі виконання роботи тощо). Обсяг додатків не обмежується.

2. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ

Основна частина.

Мова кваліфікаційної магістерської роботи – державна, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок, послідовність – логічна. Викладати матеріал треба від третьої особи однини («автор вибрав»» «автор визначив») або в невизначеній формі («приймається», «вибирається», «визначається» тощо).

Пряме переписування в роботі матеріалів з літературних джерел є неприпустимим. Залежно від особливостей і змісту *КМР* виконують у вигляді тексту, ілюстрацій, таблиць або їх поєднання. Кваліфікаційну магістерську роботу оформлюють на аркушах формату А4 (210х297 мм).

Текст кваліфікаційної магістерської роботи друкується на комп'ютері з одного боку аркуша. Шрифт текстового редактору Word for WINDOWS. Гарнітура Times New Roman Cyr, розмір шрифту - 14 пунктів, інтервал - 1,5 (28-30 рядків). Допускається розміщувати таблиці та інші ілюстративні матеріали на аркушах формату А3 (не більше 40 рядків на сторінку). Текст роботи слід друкувати, додержуючись таких розмірів полів: верхнє і нижнє - не менше 20 мм, ліве - 30 мм, праве - 15 мм.

Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи повинен мати обсяг 4,5-5,5 ум. друкованих аркушів, або 90-110 сторінок комп'ютерного набору на папері формату А4.

Необхідно дотримуватися рівномірної щільності, контрастності й чіткості друку впродовж усієї кваліфікаційної магістерської роботи, шрифт друку повинен бути чіткий, чорного кольору, середньої жирності.

Окремі слова, формули, знаки, які вписують у надрукований текст, мають бути чорного кольору; щільність вписаного тексту має максимально наближатися до щільності основної роботи.

Помилки, описки та графічні неточності можна виправити підчищенням або зафарбовуванням білою фарбою і нанесенням на тому самому місці або між рядками правильних знаків машинописним способом або від руки. Виправлення повинні бути чорного кольору.

Прізвища, назви установ, організацій та інші власні назви у *КМР* наводять мовою оригіналу. Допускається власні назви і назви організацій перекладати мовою *КМР*, додаючи (при першій згадці) оригінальну назву.

Скорочення слів і словосполучень у *КМР* вживаються відповідно до чинних стандартів з бібліотечної та видавничої справи.

Структурні елементи **«РЕФЕРАТ»**, **«ЗМІСТ»**, **«ВСТУП»**, **«ВИСНОВКИ»**, **«СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ»** не нумерують, а їх назви є заголовками структурних елементів. Назви структурних елементів та розділів друкують великими літерами симетрично до тексту. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу.

Перенос слів у заголовок не допускається. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу.

Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усієї роботи. Після назви розділу, підрозділу, пункту в нижній частині сторінки має бути щонайменше два рядки тексту. Відстань між заголовком (за винятком заголовка пункту) та текстом має дорівнювати 2-3 інтервалам в основному тексті.

Кожну структурну частину *кваліфікаційної магістерської роботи* треба починати з нової сторінки. Підрозділи в межах розділу друкуються послідовно, один за одним – не з нової сторінки.

Нумерація сторінок та структурних елементів магістерської роботи.

Сторінки *кваліфікаційної магістерської роботи* слід нумерувати арабськими цифрами, додержуючись наскрізної нумерації впродовж усього тексту роботи. Номер сторінки проставляють у правому верхньому куті сторінки без знака № та без крапки.

Титульну сторінку включають до загальної нумерації сторінок *КМР*, але номер сторінки на ній не ставлять. Ілюстрації й таблиці, розміщені на окремих сторінках, включають до загальної нумерації сторінок *КМР*.

Розділи, підрозділи, пункти *кваліфікаційної магістерської роботи* слід нумерувати арабськими цифрами. Розділи *КМР* повинні мати порядкову нумерацію в межах викладу суті і позначатися арабськими цифрами без крапки, наприклад, 1, 2, 3 і т. д. Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ 1», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами симетрично до тексту.

Підрозділи *КМР* повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, відокремлених крапкою. Після номера підрозділу крапку не ставлять, наприклад 1.1, 1.2 і т.д. Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

Пункти повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу та підрозділу. Номер пункту складається з номера розділу, підрозділу і порядкового номера пункту, відокремлених крапкою. Після номера пункту крапку не ставлять, наприклад 1.1.1, 1.1.2 і т.д. Потім у тому ж рядку йде заголовок. Пункт може не мати заголовок.

Оформлення ілюстрацій, таблиць та формул

Ілюстрації (рисунки, графіки, схеми, діаграми) слід розміщувати у дипломній роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання у *кваліфікаційної магістерської роботи*. Якщо ілюстрації створені не автором, необхідно при поданні їх у роботі дотримуватися вимог чинного законодавства.

Ілюстрації обов'язково мають назву, яку розміщують під ілюстрацією. За необхідності під ілюстрацією розміщують пояснювальні дані (під рисунковий

текст). Ілюстрація позначається словом «Рис. (номер рисунка)», яке разом з назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних, наприклад, «Рис. 3.1 Схема розміщення». Ілюстрації слід нумерувати арабськими цифрами в межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації відокремлених крапкою, після порядкового номера ілюстрації крапку не ставлять наприклад, Рис. 3.2 — другий рисунок третього розділу.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, в якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті *КМР*.

Таблиці слід нумерувати арабськими цифрами в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, після порядкового номера таблиці крапку не ставлять наприклад, таблиця 2.1 — перша таблиця другого розділу. В правому верхньому куті сторінки розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера. Назва таблиці міститься нижче, у центрі сторінки. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці.

Загальна схема побудови таблиці є така:

Таблиця (номер)

Назва таблиці

Головка

Ряди

Боковик

Графи (колонки)(заголовки рядків)

Заголовки
граф
Підзаголовки
граф

Графи у таблиці нумерують тільки тоді, коли у тексті є на них посилання або коли таблицю необхідно перенести (продовжити) на наступну сторінку. В такому випадку на наступній сторінці роботи у правому верхньому куті пишуть слова «Продовження табл.» і зазначається її номер, наприклад: «Продовження табл. 1.2».

Заголовки граф таблиці починають з великої літери, а підзаголовки - з малої, якщо вони становлять одне речення із заголовком. Підзаголовки, що мають самостійне значення, пишуть з великої літери. В кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапку не ставлять. Текст заголовків і підзаголовків граф пишуть в однині. При використанні формул необхідно дотримуватися певних техніко- орфографічних правил. Найбільші, а також довгі і громіздкі формули, котрі мають

у складі знаки суми, добутку, розміщують на окремих рядках.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони дані у формулі.

Значення кожного символу і числового коефіцієнта треба подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки.

Формули треба виділяти з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули потрібно залишити не менше одного вільного рядка. Якщо формула не вміщується в один рядок, її слід перенести після знаків рівності (=), плюс (+), мінус (-), множення (x) або ділення (:).

Формули в дипломній роботі (якщо їх більше одної) нумерують в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номер формули потрібно брати в дужки і розташовувати на полях справа від формули, наприклад: (2.3) (третя формула другого розділу), (3.5) (п'ята формула третього розділу).

Приклади написання формули:

$$KM = (B_k - A_n) : B_k, \quad (2.5)$$

де KM - коефіцієнт маневреності власних коштів;

B_k - власний капітал підприємства;

A_n - необоротні активи.

Формула входить до речення як його рівноправний елемент. Тому відповідно до правил пунктуації в кінці формул і в тексті перед ними ставлять розділові знаки. Так, перед формулою ставлять двокрапку, якщо у тексті перед формулою є узагальнююче слово, або цього вимагає побудова тексту, що передує формулі.

Загальні правила цитування та посилання на використані джерела.

При написанні *кваліфікаційної магістерської роботи* здобувач повинен давати посилання на цифрові дані, відомості, матеріали з монографій, оглядових статей та інших джерел. Посилання на джерела слід виділяти двома квадратними дужками, в яких вказується порядковий номер джерела назва якого наведена у списку використаної літератури, а також відповідна сторінка.

Наприклад: [35, С. 105], (де 35 номер джерела, на яке дано посилання в *КМР* за списком використаних джерел, С. 105 - сторінка даного джерела).

На всі ілюстрації (схеми, графіки, рисунки, діаграми), таблиці і додатки *КМР* повинні бути посилання в тексті. Посилання на ілюстрації, таблиці і додатки *КМР* вказують порядковим номером ілюстрації, таблиці і додатка, при цьому слова «рисунок», «таблиця» і «додаток» в тексті пишуть скорочено, наприклад, (рис. 2.1), (табл. 2.3).

У повторних посиланнях на ілюстрації, таблиці і додатки треба вказувати слово „дивись”, наприклад: (див. рис. 2.1), (див. табл. 2.2).

Посилання треба давати на цитати. Загальні вимоги до цитування такі:

▮ текст цитати починається і закінчується лапками і наводиться мовою оригіналу;

▮ цитування повинно бути повним, без довільного скорочення авторського тексту і без перекручень думок автора. Пропуск слів, речень, абзаців позначається трьома крапками;

¶ при непрямому цитуванні думок автора слід бути гранично точним у викладенні думок автора і давати відповідні посилання на джерело.

Порядок оформлення списку використаних джерел.

Список використаних джерел містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується після висновків. Рекомендується розміщувати літературні джерела у алфавітній послідовності. Для інформаційних матеріалів джерел Інтернету, обов'язкове посилання на відповідну Web-адресу. Приклади оформлення бібліографічного опису у списку джерел, який наводять у дипломній роботі наведено у додатку.

Оформлення додатків.

Додатки слід оформлювати як окрему частину роботи, розташовуючи їх у порядку появи посилань на них у тексті КМР. Кожний додаток повинен починатися з нової сторінки та мати заголовок, надрукований посередині рядка з великої літери. У правому верхньому куті над заголовком з великої літери друкують слово «Додаток» та велику літеру українського алфавіту, що позначає його порядковий номер, наприклад: «Додаток А». Для позначення додатків використовують літери українського алфавіту, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ї.

Ілюстрації, таблиці, формули та рівняння, що містяться в тексті додатка, слід нумерувати в межах кожного додатка. Номер складається з позначення додатка та порядкового номера ілюстрації, таблиці, формули або рівняння, розділених крапкою. Наприклад: рисунок А.3 — третій рисунок додатка А; таблиця В.2 — друга таблиця додатка В; формула (Б.1) — перша формула додатка Б.

Якщо в додатку наведено лише одну ілюстрацію, одну таблицю, одну формулу або одне рівняння, їх також нумерують відповідно до наведених правил, наприклад: рисунок Б.1, таблиця Б.1, формула (Б.1).

У посиланнях у тексті додатка на ілюстрації, таблиці, формули та рівняння рекомендується використовувати такі формулювання: «на рис. А.2», «у табл. В.3», «за формулою (Б.1)», «у рівнянні Г.2» тощо.

Переліки, примітки та виноски в тексті додатка оформлюють і нумерують відповідно до вимог, установлених для основного тексту КМР.

Якщо як додаток до КМР використовується документ, що має самостійне значення та оформлений відповідно до вимог, установлених для документів відповідного виду, його копію вміщують у КМР без змін в оригіналі. У правому верхньому куті першої сторінки копії документа зазначають слово «Додаток» та відповідну літеру українського алфавіту, наприклад: «Додаток Д».

Якщо додаток містить документ, що складається з декількох сторінок, сторінки документа нумерують послідовно в межах цього документа, починаючи з першої сторінки (1, 2, 3 і т. д.).

Ілюстративні матеріали до кваліфікаційної магістерської роботи.

Ілюстративні матеріали до КМР (5-6 аркушів формату А-4) та презентація, після процедури захисту залишаються на кафедрі разом з пояснювальною запискою для подальшої здачі в архів (вкласти диск з презентацією та електронною версією роботи у конверт, вклеєний на твердій обкладинці у кінці роботи).

3. ВИМОГИ ДО АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Кваліфікаційна магістерська робота має бути результатом самостійного дослідження, що демонструє здатність здобувача критично мислити, аналізувати ринкові ситуації, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та нести за них відповідальність.

Використання систем штучного інтелекту (ШІ) допускається виключно як допоміжного інструменту для пошуку ідей, перекладу, стилістичного редагування тексту або оптимізації обробки статистичних даних. Забороняється генерація основної частини змісту роботи (аналітичних розвідок, оцінки діяльності підприємства, розробки управлінських рекомендацій та висновків) за допомогою ШІ.

Відповідальність за достовірність даних, посилань на джерела та унікальність тексту несе здобувач. У разі виявлення фактів фальсифікації даних (зокрема «галюцинацій» ШІ) робота не допускається до захисту.

4. ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ

**для здобувачів зі спеціальності D3 «Менеджмент» рівень освіти другий
«Магістр» галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**

1. Модернізація організаційного дизайну підприємства
2. Формування системи менеджменту підприємства телекомунікацій
3. Формування системи менеджменту в корпоративних структурах
4. Формування управлінської архітектури підприємства
5. Аналіз та оцінка стану системи управління організації
6. Антикризові засади менеджменту організаційних систем підприємства
7. Менеджмент підприємницької діяльності (бізнесу)
8. Менеджмент кризових ситуацій підприємства
9. Організація управлінських процесів в корпораціях
10. Оцінка ефективності систем менеджменту підприємства
11. Діагностика діяльності організаційних систем підприємства
12. Формування ефективної системи відповідальності в менеджменті організацій
13. Управління організаційною поведінкою та культурою на підприємстві
14. Моніторинг та контроль в системі менеджменту: практика організації, шляхи удосконалення
15. Мотивація в системі менеджменту: практика організації, шляхи удосконалення
16. Планування в системі менеджменту: практика організації, шляхи удосконалення
17. Удосконалення системи управління редакційною діяльністю медіа компаній в умовах цифрової трансформації
18. Ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві

19. Використання кількісних методів для обґрунтування управлінських рішень на підприємстві
20. Управління процесами формуванням та використання стратегічного потенціалу підприємства.
21. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства.
22. Управління конкурентоспроможністю організаційних утворень.
23. Формування портфеля стратегій забезпечення результативної діяльності організації.
24. Управління стратегічним розвитком підприємства.
25. Формування ефективної системи інформаційного забезпечення менеджменту.
26. Використання інформаційних технологій в системі менеджменту підприємства.
27. Особливості реалізації соціального менеджменту на підприємстві.
28. Формування організаційної культури підприємств.
29. Управління організаційними змінами.
30. Соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності.
31. Управління міжгруповими та міжособовими відносинами в корпорації.
32. Формування соціально-психологічних умов та можливостей для успішної діяльності менеджера.
33. Управління конфліктами в організації.
34. Використання соціально-психологічних методів менеджменту в організації.
35. Управління діловою кар'єрою персоналу в підприємстві.
36. Управління персоналом на підприємстві.
37. Управління професійним розвитком персоналу організації.
38. Стимулювання праці управлінських працівників.
39. Формування кадрового потенціалу організації та його використання.
40. Інвестиційний менеджмент на підприємстві.
41. Організація інноваційно-інвестиційної діяльності.
42. Організація управління інноваційними процесами підприємства.
43. Розвиток інвестиційних можливостей підприємства.
44. Розробка інвестиційної стратегії підприємства.
45. Управління інвестиційними процесами підприємства.
46. Управління проектами підприємства.
47. Управління ризиками в проектній діяльності підприємства.
48. Інноваційний менеджмент підприємства.
49. Інноваційний менеджмент в стратегії розвитку організації.
50. Організація управління інноваційними процесами підприємства.
51. Інтелектуальна власність як інноваційна основа управління підприємством.
52. Організація системи контролю якості підприємства.
53. Управління якістю праці підприємництва.
54. Управління системою якості продукції підприємства.
55. Формування системи критеріїв та показників контролінгу підприємства.
56. Контролінг в системі менеджменту підприємства.

57. Контролінгове забезпечення стратегії розвитку підприємства.
58. Модернізація системи реінжинірингу на підприємстві.
59. Управління ресурсним потенціалом підприємства.
60. Управління виробничим потенціалом підприємства.
61. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.
62. Розвиток інвестиційної діяльності підприємства.
63. Формування конкурентної стратегії підприємства.
64. Організаційно-економічний механізм впровадження інновацій в діяльність підприємства.
65. Стратегії розвитку ринкового потенціалу підприємства.
66. Формування та обґрунтування інвестиційної стратегії підприємства.
67. Управління якістю продукції підприємства.
68. Розвиток кадрового потенціалу підприємства.
69. Оцінка та розвиток інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств.
70. Формування стратегії сталого розвитку підприємства.
71. Формування конкурентної стратегії підприємств.
72. Управління ціновою політикою підприємства.
73. Розробка ефективних систем мотивації та оплати праці
74. Розробка системи менеджменту в малому бізнесі
75. Системний аналіз діяльності організації
76. Формування іміджу організації
77. Аналітико-методологічні засади здійснення комерційно діяльності
78. Розробка ефективних систем мотивації та оплати праці
79. Управління товарною політикою підприємства
80. Раціональна організація управлінської праці на підприємстві

Додатки

Додаток 1

Заява здобувача на затвердження теми кваліфікаційної магістерської роботи

Завідувачу кафедри менеджменту ННІ
менеджменту та підприємництва ДУІКТ
Анні Сороціздобувача

_____ курс

_____ група

_____ тел., e-mail _____

ЗАЯВА

Прошу затвердити за кафедрою _____ тему моєї
кваліфікаційної магістерської роботи _____

" ____ " _____ 20 ____ року

_____ (підпис здобувача)

ПОГОДЖЕНО:

Завідувач випускаючої кафедри _____

(Анна СОРОКА)

_____ (підпис)

" ____ " _____ 20 ____ року

.....



Прошу затвердити тему кваліфікаційної магістерської роботи

е-mail здобувача, тел.

Здобувач (ПІБ)

(підпис здобувача)

Завідувач випускаючої кафедри _____

(Анна СОРОКА)

(підпис)

"_____" _____ 20 року

*Заповнюється здобувачем, залишається на кафедрі

Календарний графік виконання кваліфікаційної магістерської роботи

№	Етапи виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання	Дата й підпис наукового керівника про фактичне виконання роботи	Звіт здобувача кафедри про виконання роботи
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми			
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи			
3	Підготовка 1 розділу			
4	Підготовка 2 розділу			
5	Підготовка 3 розділу			
6	Висновки			
7	Підготовка остаточного варіанту роботи			
8	Написання відзиву науковим керівником			
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист			
10	Зовнішня рецензія			
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу			
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи			

Дата видачі завдання „_” ____ 201__р.

Науковий керівник роботи ____

(прізвище, ініціали)

Здобувач _____

(прізвище, ініціали)

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ
ІНІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІДПРИЄМНИЦТВА**

Кафедра Менеджменту

рівень освіти другий «Магістр»
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальність 073
«Менеджмент»
спеціалізація Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«___» _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____

керівник роботи _____,

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “___” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

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

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових графіків та таблиць)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка

Здобувач

(підпис)

(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Зразок форми титульної сторінки кваліфікаційної магістерської роботи
(заповнюється здобувачем у друкованому вигляді)

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

« _____ »

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності Д3 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

(назва)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти
групи МНДМ-61

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: _____
науковий ступінь,
вчене звання

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: _____
науковий ступінь,
вчене звання

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2026

Приклад оформлення реферату

РЕФЕРАТ

Іванов А. О. „Оцінка системи менеджменту підприємства: методичні аспекти”

Кваліфікаційна магістерська робота зі спеціальності D3 «Менеджмент», рівень освіти другий «Магістр», галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право», ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» – Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій: Київ, 2026.

В кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретико-методичні аспекти оцінки системи менеджменту підприємства, зокрема принципи організації та порядок проведення оцінки системи менеджменту, її значення.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел і додатків: 113 с., 20 рис., 17 табл., 67 джерел.

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формуються завдання дослідження.

У першому розділі розкривається необхідність оцінки системи менеджменту підприємства, джерела формування інформаційної бази для цілей оцінки та принципи її проведення. Розглядаються основні теоретичні моделі оцінки системи менеджменту підприємства.

У другому розділі проводиться оцінка системи менеджменту й основних економічних показників ТОВ „Балкаінвест” та демонструється практичне застосування методик оцінки системи менеджменту на прикладі ТОВ „Балкаінвест”.

У третьому розділі викладені пропозиції щодо покращення системи менеджменту підприємства. Розроблено стратегію розвитку та запропоновано напрями модернізації системи менеджменту підприємства.

Ключові слова: система менеджменту підприємства, методики оцінки оцінка системи менеджменту, стратегія розвитку підприємства.

**Зразок структури відзиву наукового керівника на
кваліфікаційну магістерську роботу**

**ВІДЗИВ
на кваліфікаційну магістерську роботу**

Випускника (ці) _____

(прізвище, ім'я по батькові)

Тема кваліфікаційної магістерської роботи _____

1. Суть обґрунтованості актуальності теми _____

2. Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи _____

3. Обсяг та структура роботи, характеристика її розділів _____

4. Оцінка повноти використання фактичних даних _____

5. Результати кваліфікаційної магістерської роботи _____

6. Оцінка професійного рівня підготовки магістра _____

7. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи _____

Науковий керівник: _____

(вчений ступінь, посада)

Прізвище, ім'я по батькові _____

-

(підпис)

“ _____ ” _____ 20_ р

Зразок рецензії на кваліфікаційну магістерську роботу

РЕЦЕНЗІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Здобувач _____

Тема _____

Спеціальність _____

1. Актуальність теми _____

2. Висновки про відповідність кваліфікаційної магістерської роботи щодо повнотирозробки

теми

3. Характеристика виконання кожного розділу роботи, оцінка застосувань досягнень науки, передових методів управління інноваціями

4. Позитивні сторони роботи _____

6. Недоліки виконаної роботи _

7. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської
 роботи

Рецензент: _____

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по-батькові)

„____” _____ 20__р.

Зразок змісту кваліфікаційної магістерської роботи

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІС- ТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.....	5
1.2. Методи оцінки рівня управління конкурентоспроможністю підприємства.....	15
1.3. Концептуальні підходи щодо вивчення процесів управління конкурентоспроможністю підприємства	25
РОЗДІЛ 2. СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Особливості реалізації складових процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	46
2.3. Оцінка стану процесів та рівня управління конкурентоспроможністю підприємства.....	58
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	71
3.1. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.....	71
3.2. Гармонізація державного регулювання щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.....	82
3.3. Розробка методично-організаційних підходів здійснення оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства.....	92
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	105

Зразок вступу кваліфікаційної магістерської роботи

ВСТУП

Актуальність теми. _

Метою роботи кваліфікаційної магістерської є _

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є (в межах теми обирається процес або явище,що породжує проблемну ситуацію й обране для її вивчення)

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є (предмет дослідження міститься в межах
об'єкта)

Методологія і методи дослідження _

Інформаційна база дослідження _

Зразок оформлення бібліографічних описів у списку джерел
згідно з Національним стандартом України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація.
Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання

1. Якщо посилання в тексті подають на документ, авторами якого є одна, дві чи три особи :

Ващенко О. П. Інформаційний менеджмент: навч. посібник. Київ: ДУІКТ, 2024. 132 с.

Зеліско І. М., Олійник Л. А. Місцеві фінанси: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 272 с.

Stetsyuk M.P. Working drafts of land management as a component of the institutional environment in the area of protection of lands. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2013. №4 С. 9-13.

2. Якщо посилання в тексті подають на документ, авторами якого є чотири та більше осіб :

Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / Федулова Л. І. , Александрова В. П. , Бажал Ю. М. та ін. за ред. Л.І. Федулової. К. : Основа, 2005. 550 с.

3. Відомості про доступ до електронного ресурсу:

Стецюк П.А., Сорока А.М. Механізми забезпечення фінансової адаптивності інвестиційних проєктів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2026. № 2. С. 115-126. URL: <https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/view/3560>

4. Якщо об'єктом посилання є нормативно-правові акти України

Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

**Зразок оформлення титульної сторінки ілюстративного
матеріалу до захисту кваліфікаційної магістерської
роботи**

**2. ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

**ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджменту**

Ілюстративний матеріал
до захисту кваліфікаційної магістерської роботиздобувача групи
Прізвище, ім'я, по батькові

ТЕМА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Науковий керівник – Прізвище, ініціали

Київ 2026

Зразок направлення кваліфікаційної магістерської роботи до захисту
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра

Направляється здобувач _____ до захисту кваліфікаційної роботи
(прізвище та ініціали)
за спеціальністю _____
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми _____
(назва)
на тему: «_____».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____
(підпис) Світлана ПЕТРОВСЬКА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Керівник роботи _____
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

« __ » _____ 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Завідувач кафедри менеджменту _____
(підпис) Анна СОРОКА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)