

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ЗВ'ЯЗКУ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
щодо виконання кваліфікаційної роботи магістра
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»
Спеціальність D3 «Менеджмент»**

**Одеса
ДУІТЗ
2025**

УДК: 005 (07)

Укладачі:

Станіславик О.В., д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та маркетингу;

Чукурна О.П., д.е.н., проф., декан факультету бізнесу та соціальних комунікацій;

Тардаскіна Т.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу.

Рецензенти:

Коваленко О.М., д.е.н., проф., професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій Національного університету «Одеська політехніка»

В'юник О.В., к.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

*Рекомендовано до друку Навчально-методичною радою
Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку
(Протокол № 11 від 25.12.2025 р.)*

Методичні вказівки щодо виконання кваліфікаційної роботи магістра для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, освітньо-професійної програми «Менеджмент», галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності D3 «Менеджмент». Укладачі: Станіславик О.В., Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М.. Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, 2025. 59 С.

Методичні вказівки надають комплексні рекомендації щодо всіх етапів написання та оформлення кваліфікаційної роботи. Вони складаються з кількох розділів, які послідовно розкривають загальні положення, вимоги до вибору теми, основні етапи виконання кваліфікаційної роботи, а також правила її оформлення відповідно до стандартів академічного письма.

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	7
3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	8
4. ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	10
5. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	18
6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	28
7. ОРІЄНТОВАНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ.....	36
8. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	41

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Відповідно до Стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти (Наказ Міністерства освіти і науки України № 959 від 10.07.2019 року) завершальним етапом навчання у закладі вищої освіти та формою атестації здобувачів вищої освіти є виконання і захист кваліфікаційної роботи магістра у формі публічного захисту.

Магістр – освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується закладом вищої освіти внаслідок успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. Ступінь магістра здобувається за освітньо-професійною програмою.

Кваліфікаційна робота магістра виконується на завершальному етапі навчання. Вона покликана продемонструвати здатність здобувачів вищої освіти:

- розв’язувати комплексні або складні задачі в сфері професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності у відповідності до вимог освітньо-професійної програми.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи магістра є:

- систематизація, закріплення та розширення теоретичних і практичних знань;
- розвиток навичок проведення самостійних теоретичних та експериментальних досліджень;
- встановлення відповідності рівня підготовки здобувача вищої освіти вимогам освітньо-професійної програми, готовності та спроможності до самостійної роботи в певній галузі професійної діяльності і на межі предметних галузей;
- розроблення та реалізація проєктів, включаючи власні дослідження.

Кваліфікаційна робота магістра є підсумковою кваліфікаційною роботою, яка дає можливість виявити рівень засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичних знань та практичної підготовки, здатність до самостійної роботи за обраною спеціальністю на первинних посадах відповідно до узагальненого об'єкта діяльності.

Кваліфікаційна робота є одним із видів індивідуальних робіт здобувача вищої освіти, оригінальним, завершеним дослідженням у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та містить сукупність результатів, положень, що пропонуються для публічного захисту.

Кваліфікаційна робота магістра виконується відповідно до напрямів наукових і прикладних досліджень та має засвідчити: рівень професійної підготовки здобувача вищої освіти; вміння застосовувати здобуті у закладі вищої освіти знання для розв'язання складних науково-практичних завдань; свідоме засвоєння знань та їх систематизацію; наявність у здобувача вищої освіти навичок дослідницької роботи; здатність критично й креативно мислити та вміння аргументувати власну точку зору.

Керівником кваліфікаційної роботи призначається викладач, який має науковий ступінь доктора або кандидата наук, вчене звання та здійснює наукові дослідження відповідного напрямку.

Кваліфікаційна робота виконується на основі поглибленого вивчення спеціальної вітчизняної та зарубіжної літератури, передового досвіду з обраної проблеми, а також результатів власних досліджень реального об'єкта з метою вирішення визначених наукових та прикладних завдань у сфері майбутньої професійної діяльності.

Кваліфікаційна робота повинна містити результати власних теоретичних і прикладних досліджень.

За відомості, викладені в роботі, порядок використання фактичного матеріалу та іншої інформації під час її виконання, за обґрунтованість і достовірність висновків і положень, що в ній захищаються, несе відповідальність безпосередньо здобувач вищої освіти та науковий керівник.

Мета виконання кваліфікаційної роботи – визначення рівня підготовленості здобувача вищої освіти до розв'язання комплексу наукових і прикладних завдань відповідно до узагальненого об'єкта діяльності на основі застосування системи теоретичних знань і практичних навичок, отриманих у процесі всього періоду навчання.

Виконання кваліфікаційної роботи забезпечує:

- систематизацію, закріплення, розширення та застосування знань здобувача вищої освіти під час виконання конкретних науково-дослідних і прикладних завдань;
- розвиток навичок самостійної роботи;
- оволодіння методикою дослідження при вирішенні наукових та прикладних проблем.

Кваліфікаційна робота має бути написана державною мовою, науковим стилем, логічно й аргументовано.

Процес написання кваліфікаційної роботи магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» спрямований на формування у здобувачів вищої освіти елементів наступних компетентностей:

Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

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

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

Спеціальні компетентності:

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

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

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

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

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

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Програмні результати навчання:

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.

ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

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

Основні етапи підготування та виконання кваліфікаційної роботи:

- вибір та затвердження теми;
- складання та затвердження завдання на кваліфікаційну роботу;
- проведення досліджень;
- опрацювання та викладення результатів досліджень;
- оформлення кваліфікаційної роботи;
- попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі включаючи перевірку на плагіат згідно затвердженої процедури та допуск її до захисту у екзаменаційній комісії (ЕК);
- зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи;
- захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК.

Процедуру проведення перевірки академічних та наукових текстів здобувачів вищої освіти на наявність запозичень регламентовано Положенням про забезпечення академічної доброчесності та етики у Державному університеті інтелектуальних технологій і зв'язку (затвердженого рішенням Вченої ради Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку від 23.12.2021 року, протокол № 8, <https://surl.li/zmndth>

2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Тематика й рівень кваліфікаційної роботи магістра повинні відповідати освітній програмі підготовки здобувачів освітнього ступеня магістра – «Менеджмент».

Теми кваліфікаційних робіт формуються відповідно до напрямів науково-дослідної тематики кафедри менеджменту та маркетингу, запитів роботодавців, в т.ч. стратегічних партнерів кафедри, сучасних досягнень у відповідній предметній галузі або суміжних сферах науки й техніки.

Орієнтовна тематика кваліфікаційних робіт, що відображає актуальну проблематику сучасного менеджменту, розробляється провідними фахівцями кафедри менеджменту та маркетингу згідно з вимогами освітніх програм та стандартів вищої освіти, затверджується на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу. Тематика щорічно переглядається та поновлюється.

Тему кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти обирає із запропонованих кафедрою менеджменту та маркетингу та погоджує її з керівником роботи. Також за погодженням із керівником здобувач вищої освіти може запропонувати самостійно сформульовану тему дослідження – за умови обґрунтування доцільності її розроблення, а також враховуючи свої наукові інтереси. Якщо здобувач не мав змоги в визначені графіком освітнього процесу строки обрати тему кваліфікаційної роботи, замість нього це робить керівник роботи та керівник проектної групи (гарант освітньої програми).

Кваліфікаційна робота може виконуватися також за тематикою, яку замовляють державні установи, підприємства та організації, що уклали з університетом договори про навчання (підготовку) або мають з університетом договори / меморандуми про співпрацю.

Усі теми кваліфікаційних робіт повинні бути реальними, тобто передбачати проведення дослідження встановленої проблеми та експерименту за матеріалами діяльності об'єктів дослідження – реально функціонуючих суб'єктів господарювання, що є юридичними особами (організацій та підприємств) та мають самостійну фінансову звітність. Обираючи тему магістерського дослідження, слід враховувати її актуальність для об'єкту дослідження, можливість одержання відповідних матеріалів організації (підприємства, установи) (планових, звітних, статистичних), проведення власних спостережень, розрахунків, експериментів, наявність літературних джерел, а також власні напрацювання та наукові інтереси.

Виконання кваліфікаційної роботи на абстрактну тему, без використання й аналізу матеріалів, що характеризують діяльність об'єкту дослідження, не допускається. Якщо немає пропозицій у здобувача вищої освіти щодо об'єкта дослідження, кафедра менеджменту та маркетингу призначає організацію (підприємство, установу тощо), з яким університет має відповідний договір / меморандум про співпрацю та вносить дані до розпорядження (наказу), не очікуючи інформацію від здобувача.

Кваліфікаційна робота виконується на основі поглибленого вивчення здобувачем вищої освіти законодавчих та інших нормативно-правових актів, спеціальної вітчизняної і зарубіжної літератури з проблеми, що входить до кола його інтересів, передового досвіду з обраної проблеми (рекомендовано використовувати інформаційні джерела за останні 3-5 років, винятки допустимі для фундаментальних видань з опрацьованої тематики), результатів власних досліджень з метою вирішення визначених професійних управлінських завдань, а також містить результати теоретичних та аналітично-експериментальних досліджень.

Після підписання наказу на затвердження теми кваліфікаційної роботи та опрацювання джерел здобувач вищої освіти складає план, який узгоджується з керівником.

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувач вищої освіти визначає разом з керівником після затвердження теми, до початку проходження переддипломної практики та фіксує їх у щоденнику практики, де зазначається календарний план-графік виконання кожного завдання дослідження за проблемами реальної організації – об'єкту проходження практики.

Кваліфікаційна робота виконується за матеріалами підприємства, організації, що є об'єктом переддипломної практики.

Для отримання оцінки з переддипломної практики здобувач повинен, окрім відгуку та оцінки керівника від бази практики про роботу здобувача під час її проходження, отримати також оцінку керівника, який визначає ступінь виконання поставлених ним індивідуальних завдань, що фіксується у щоденнику практики.

3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота є різновидом науково-дослідної роботи навчального характеру, при здійсненні якої здобувач вищої освіти використовує як науково-методичну літературу, так і свої спостереження і факти, результати емпіричних досліджень, які він провів, висуває власні гіпотези тощо.

Починаючи роботу, здобувач вищої освіти має розподілити свій час і після вибору теми взятися за її опрацювання, дотримуючись графіку виконання кваліфікаційної роботи. Складання такого календарного плану-графіку передбачає загальноприйняту послідовність з дотриманням певних процедур (етапів) роботи:

- вибір напряму дослідження, пошуку та опрацювання спеціальної літератури;
- підготовка наукової статті або тез доповідей;
- вибір об'єкта дослідження (суб'єкта господарювання або іншої організації, за матеріалами якої буде виконуватися дослідження), проведення експрес-аналізу його поточного стану у ракурсі обраної теми;

- попереднє діагностування проблеми, що є актуальною та потребує вирішення («розпізнавання проблеми»);
- уточнення (конкретизація) напряму дослідження, мети та завдань кваліфікаційної роботи;
- формування загальної концепції дослідження, визначення методичних підходів та інструментарію дослідження, розробка плану кваліфікаційної роботи;
- оформлення завдання на кваліфікаційну роботу спільно з керівником роботи;
- пошук та збирання вхідної інформації для виконання роботи;
- опанування на основі вивчення спеціальної літератури законодавчо-нормативних актів, теоретико-методологічних основ досліджуваної проблеми, існуючих концепцій та запропонованих прийомів її вирішення, еволюції проблеми, діапазону поглядів на її сутність і можливості вирішення, систематизація процедур, аналітичних прийомів тощо, що використовуються в перебігу її розв'язання;
- проведення економічної діагностики об'єкта дослідження, здійснення поглибленого аналізу досліджуваної проблеми на його матеріалах, оцінювання рівня та динаміки системи показників, що характеризують стан об'єкта дослідження з погляду поставленої проблеми;
- обґрунтування напрямів (існуючих альтернатив) вирішення науково-дослідної проблеми – з урахуванням специфіки об'єкта дослідження; творчий пошук нових підходів, апробація запропонованого інструментарію;
- розроблення рекомендацій щодо вирішення проблем на об'єкті дослідження, обґрунтування плану їх реалізації, інформаційного, методичного, матеріально-технічного та інших видів забезпечення;
- оцінювання соціально-економічної ефективності розроблених рекомендацій, розробка програми впровадження заходів;
- формування тексту кваліфікаційної роботи та списку використаних літературних джерел, подання його на ознайомлення керівнику та усунення недоліків у змісті та оформленні;
- написання підсумкового варіанту тексту та належне оформлення роботи;
- подання електронного варіанту роботи на ознайомлення керівництву підприємства – об'єкта дослідження та отримання листа-відгуку;
- загальне оформлення кваліфікаційної роботи та подання на кафедру маркетингу, менеджменту, публічного управління та адміністрування;
- попереднє заслуховування представлених здобувачем вищої освіти основних положень роботи на кафедрі спеціально сформованою комісією попереднього захисту, отримання рекомендації (або зауважень);
- зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи;
- прийняття завідувачем кафедри рішення про допуск кваліфікаційної роботи до захисту в ЕК і підготовка направлення кваліфікаційної роботи в ЕК для захисту.
- захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК.

4. ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи застосовуються методичні й технічні прийоми наукової роботи.

Норми наукової комунікації регламентують характер викладення інформації, передбачаючи відмову від висловлювання власної думки від першої особи. У зв'язку з цим вживаються мовні конструкції, в яких замість особового займенника «я» вживається займенник «ми», оскільки дослідження здійснюється під постійним консультуванням з боку керівника та вживаються дієслова від імені третьої особи «Вважаємо за необхідне...», «На думку автора...» або без зазначення особи: «Слід зазначити, що...», «Це дозволяє зробити висновок про те, що...», «Дослідження свідчать, що...» тощо.

Оформлення кваліфікаційної роботи здійснюється відповідно до загальних вимог, що висуваються до наукових робіт, згідно з ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення».

При написанні кваліфікаційної роботи слід обов'язково посилатися на авторів і літературні джерела, з яких запозичені матеріали або окремі результати. Включену в текст цитату необхідно оформити *обов'язковою вказівкою на автора й джерело, з якого здійснюється цитування*. Якщо наводиться не цитата, а викладається думка автора, висловлена ним ідея, то в тексті роботи також роблять посилання на джерело. Ще одне правило роботи з літературою – використання бібліографічного списку в тексті роботи: джерело, внесене в список, хоча б один раз повинне бути зазначене у тексті. Використання у роботі запозиченого матеріалу без посилання на автора та інформаційне джерело враховуються при допущенні роботи до захисту та визначенні її оцінки.

У роботі необхідно стисло, логічно і аргументовано викладати зміст і результати дослідження, уникати загальних слів, бездоказових тверджень, тавтології.

Обсяг основної частини кваліфікаційної роботи складає 90-100 сторінок тексту формату А4, розмір шрифту – 14 кегль, міжрядковий інтервал – 1,5), що регламентується специфікою вимог освітньої програми. До цього обсягу не включають список використаних джерел та додатки. Допускається відхилення в межах $\pm 10\%$.

Роботу на захист подають у вигляді спеціально підготовленого переплетеного рукопису.

Матеріал кваліфікаційної роботи повинен містити основні структурні елементи у наступній послідовності:

- титульна сторінка;
- зміст;
- завдання на кваліфікаційну роботу;
- анотація;
- вступ;
- основні результати дослідження (теоретико-методологічний,

дослідницько-аналітичний та проєктно-рекомендаційний розділи);

- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

Титульна сторінка

Зразок оформлення титульної сторінки, що має єдиний стандарт, наведено у *додатку А*.

Зміст

Зміст кваліфікаційної роботи визначається її темою і відображається у плані, що погоджується з керівником роботи та керівником проєктної групи (гарантом освітньої програми). У змісті роботи вказують найменування та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів (якщо вони мають заголовки). Зміст має включати усі заголовки, що є в роботі, починаючи зі вступу і завершуючи списком використаних джерел та додатків. Заголовки змісту повинні точно повторювати заголовки по тексту роботи. Зразок оформлення плану та змісту кваліфікаційної роботи наведено у *додатку Б*.

Завдання на кваліфікаційну роботу

Після опрацювання літературних джерел із обраної теми дослідження у кваліфікаційній роботі здобувач вищої освіти спільно з керівником розробляє індивідуальне завдання, яким зобов'язаний керуватися у процесі написання роботи та проходження переддипломної практики. Бланк завдання видає кафедра менеджменту та маркетингу за формою, наведеною у *додатку В*.

Анотація

В *анотації*, обсяг якої складає до 500 знаків, зазначається прізвище та ініціали здобувача вищої освіти, назва кваліфікаційної роботи, основний текст та результати дослідження. Ключові слова (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у кваліфікаційній роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів 5-7. Анотація подається українською та англійською мовами і розміщується на окремому аркуші разом з ключовими словами. Зразок анотації наведено у *додатку Г*.

Вступ

Головним завданням написання вступу є загальна характеристика роботи як актуального та практично значущого дослідження.

У вступі потрібно розкрити:

- сутність проблеми, актуальність і практичну значущість обраної теми кваліфікаційної роботи;
- мету та завдання дослідження;
- особливості досягнення поставленої мети та виконання завдань стосовно конкретних умов дослідження;
- об'єкт та предмет дослідження;

- перелік методів дослідження, що планується використати (було використано) у роботі;
- загальну характеристику інформаційного забезпечення дослідження (з акцентуванням уваги на нетрадиційних інформаційних джерелах, якщо такі використовувалися);
- інформацію про елементи наукової новизни та практичне значення (апробацію) результатів дослідження.

Аргументація актуальності повинна бути лаконічною, проте, переконливою. Вона визначається шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими підходами до розв'язання цієї проблеми, обґрунтування значення роботи для розвитку певної галузі. Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним. Досить кількома реченнями – у межах 0,5 сторінки висловити головне – сутність проблеми або наукового завдання: *«...чим і визначається актуальність теми дослідження»*. Вказуються також прізвища авторів, які відомі своїм внеском в розробку досліджуваної проблеми.

Від доведення актуальності обраної теми варто логічно перейти до формулювання мети дослідження. Формулювання мети є досить важливим етапом у дослідженні, оскільки вона визначає й завдання самого дослідника: що буде вивчено, обґрунтовано, проаналізовано, розроблено та аргументовано в роботі.

Мета дослідження формулюється відповідно до теми кваліфікаційної роботи і може передбачати розробку управлінських заходів щодо вирішення проблематики дослідження. Не слід формулювати мету як *«...дослідження...»*, *«...вивчення...»*, тому що ці слова вказують не на саму мету, а на засіб досягнення мети.

Завдання дослідження – це послідовні взаємозалежні кроки, що забезпечують досягнення поставленої мети, що являють собою конкретні послідовні шляхи вирішення проблеми.

Вони встановлюються у формі перерахування (*розглянути..., охарактеризувати..., описати..., обґрунтувати..., встановити..., оцінити..., з'ясувати..., дослідити..., визначити..., розробити модель..., запропонувати тощо*). Для досягнення поставленої мети необхідно вирішувати завдання, кількість та зміст яких визначається метою дослідження.

Логіка постановки завдань (в межах загальної структури роботи) може бути такою:

- *перший блок завдань* пов'язаний із характеристикою сутності предмета дослідження, з виявленням сутності проблеми, теоретичним обґрунтуванням шляхів її вирішення (наприклад, *«визначення сутності менеджменту», «обґрунтування ролі та місця менеджменту в системі управління господарюючими об'єктами», «з'ясування особливостей інноваційного механізму розвитку підприємств, його відмінностей від інших типів механізмів»* тощо);

- *другий блок завдань* – має теоретично-методичний характер й спрямований на розкриття загальних способів вирішення проблеми, на аналіз умов її вирішення (наприклад, *«визначення факторів впливу на формування*

системи менеджменту»; «оцінка інституційного середовища сфери інноваційної діяльності», «діагностика проблем формування системи менеджменту на вітчизняних підприємствах (чи окремих його складових)» тощо);

– третій блок завдань – має рекомендаційний, прикладний характер, вказує на конкретні засоби реалізації теоретичної моделі дослідження, передбачає описання конкретних методик дослідження, практичних рекомендацій (наприклад, *«розробка моделі інноваційного розвитку підприємства», «адаптація методики оцінювання рівня компетенцій менеджерів в практику діяльності організації»;* *«розроблення пропозицій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства»* тощо).

Формулювання завдань повинне відрізняється чіткістю й точністю, оскільки описання їхнього вирішення складає зміст основних розділів кваліфікаційної роботи.

Об'єкт і предмет дослідження – як категорії наукового процесу, співвідносяться між собою як загальне й часткове. В об'єкті виокремлюється та частина, що слугує предметом дослідження, на який спрямовується основна увага здобувача вищої освіти.

Об'єктом дослідження є процес або явище, що породжує проблемну ситуацію та обране для вивчення, а предметом дослідження є процес, що вивчається у межах об'єкта дослідження.

Предмет дослідження значно вужчий й конкретніший за об'єкт, він і визначає тему кваліфікаційної роботи, що позначається на титульному листі роботи як її заголовок. Якщо об'єкт – це сфера діяльності, то предмет – це досліджуваний процес у рамках об'єкта дослідження.

Важливим етапом дослідження як основи підготовки кваліфікаційної роботи є вибір та обґрунтування методів як засобів вирішення дослідницьких завдань, вивчення явищ та одержання необхідної інформації. Уміння обрати найбільш результативні методи дослідження дозволяє досягти цілей, поставлених в роботі.

Для кожного етапу дослідження при підготовці кваліфікаційної роботи обирається сукупність методів, здатна забезпечити повне й правильне вирішення поставлених завдань, дозволить отримати надійні й достовірні результати, буде відповідати логічній структурі дослідження.

У процесі дослідження здобувачу вищої освіти необхідно максимально застосовувати комп'ютерні технології. Особливе місце серед методів дослідження займають методи вивчення інформаційних джерел, що є засобом вивчення історії й причин виникнення проблеми, її сучасного стану.

Інформаційна база дослідження. Дається перелік матеріалів, що були використані для написання кваліфікаційної роботи (Закони України, Укази Президента України, офіційні матеріали Державного служби статистики України, оперативна інформація міністерств та відомств, фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства за останні 3-5 років, періодичні видання, праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси Internet).

У вступі також необхідно показати методологічну, теоретичну, нормативну й емпіричну основу роботи, її новизну, обґрунтувати теоретичну й практичну значущість проведеного дослідження.

Елементи наукової новизни передбачають формулювання стислої анотації нових наукових положень або рішень і можуть визначати:

- нові пропозиції щодо впровадження у теорію та методику предмета дослідження;
- результат, що отримано вперше і як він підтверджує, оновлює або розвиває та уточнює раніше визначені наукові уявлення про практичні досягнення; постановку нової наукової проблеми;
- введення нових наукових категорій та понять;
- розкриття нових закономірностей реалізації економічних процесів тощо.

Формулювання елементів наукової новизни повинно бути конкретними, тобто необхідно чітко вказати, у чому полягає новизна проведеного дослідження. Формулювання наукової новизни (1-3 позиції) доцільно детально обговорити з керівником роботи.

Інформація про апробацію результатів дослідження може містити: перелік конференцій, на яких було здійснено та обговорено результати дослідження, із зазначенням назви доповіді, місця та часу проведення конференцій; перелік тез та статей, що було підготовлено, з повною інформацією про їх видання (бібліографічним описом) тощо. Наприкінці вступу зазначається посилання на наукову статтю або тези, опубліковані з теми роботи.

Обсяг вступу не повинен перевищувати 4-х сторінок (додаток Д).

Основні результати дослідження

Перший розділ кваліфікаційної роботи має носити теоретико-методологічний характер та містити три підрозділи. У розділі викладається теоретичне обґрунтування проблеми, що досліджується, розглядається її сутність, значення, класифікаційні характеристики, сучасні тенденції предмету дослідження, методичні підходи тощо.

У кваліфікаційній роботі, на основі вивчення наявної вітчизняної й закордонної наукової й спеціальної літератури з питань досліджуваної проблеми, а також нормативних матеріалів рекомендується провести аналіз останніх публікацій з досліджуваної проблематики з обраної теми, зібраний під час виконання роботи.

Розкриття теоретичних питань повинно відображати актуальність дослідження, з формуванням власної позиції щодо напрямку дослідження, обраних методів дослідження, містити оригінальні авторські пропозиції щодо розкриття теоретичних і методичних питань. Бажано ілюструвати текст графічними матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо. Передбачається використання сучасних літературних джерел вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячених проблемам, що досліджуються у роботі: монографій, наукових статей, матеріалів конференцій, Інтернет ресурсів тощо.

Обов'язковою умовою викладення теоретичного матеріалу є порівняння різних наукових позицій, використання статистичних відомостей (з оформленням відповідних на них посилань).

Обсяг першого розділу повинен становити 18-22 сторінок (додаток Е).

Другий розділ кваліфікаційної роботи має дослідницько-аналітичний характер і складається з трьох підрозділів. Всі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми цього розділу мають супроводжуватися тлумаченням та висновками, що дозволяють визначити сутність і стан досліджуваних явищ та процесів, розкрити їх особливостей та тенденцій розвитку, створити базу для виявлення невикористаних резервів удосконалення діяльності підприємства – об'єкта дослідження.

Текст доцільно ілюструвати реальними документами або їх копіями (що розміщуються у додатках) та супроводжувати стислим коментарем.

Джерелом інформації для виконання аналітично-експериментальної частини роботи переважно є планові і фактичні показники господарської діяльності підприємств, статистична, фінансова, податкова та управлінська звітність, накази, розпорядження, первинні інформаційні матеріали щодо окремих бізнес-операцій та процесів, результати спостережень, соціологічних опитувань і обстежень та інших методів збирання первинної інформації. При проведенні розрахунків і кількісних обґрунтувань доцільно використовувати методи економіко-математичного моделювання. При створенні моделей необхідно обґрунтувати їхню відповідність економічному змісту поставлених завдань, обумовити наявність необхідної інформації, її форму та необхідну точність розрахунків.

Враховуючи сучасну інформатизацію та комп'ютеризацію управління підприємствами, доцільним є використання у кваліфікаційній роботі сучасних інформаційних технологій, в т.ч. прикладного програмного забезпечення. У разі розробки авторського програмного забезпечення подається його загальна концепція, інформаційне та методичне забезпечення, наводиться описання алгоритмів і схем обчислювального процесу, форми вихідних документів (таблиць, діаграм, графіків), вимоги щодо користування розробленого програмного забезпечення тощо. Власні розрахунки рекомендується проводити за допомогою пакета прикладних програм і функцій *Excel Microsoft Office*, *Matlab*. Допускається використання інших сертифікованих програм (з посиланням на авторство), а також оригінальних процедур і макросів *Microsoft Office*. У цьому випадку описання оригінальних операторів доцільно розмістити в додатку до роботи.

Обсяг другого розділу повинен становити 22-26 сторінок загального обсягу роботи.

Завданням *третього (проектно-рекомендаційного) розділу* є розробка конкретних пропозицій щодо удосконалення предмета дослідження, його інформаційного, методичного та організаційного забезпечення, обґрунтування моделей управління та економічних параметрів та індикаторів розвитку підприємства (стратегія, план, проєкт, програма тощо) на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію,

викладених у теоретичному розділі роботи, а також з урахуванням результатів аналізу, проведеного у дослідницько-аналітичному розділі роботи.

Етапами розроблення заходів у проєктно-рекомендаційному розділі є такі:

- 1) загальна характеристика заходу, його причетності до виконуваної теми роботи та можливостей впливу на очікувані економічні результати;
- 2) обґрунтування ідеї даного заходу;
- 3) обґрунтування проєктних рекомендацій з обов'язковим відображенням за допомогою рисунків, схем, креслень, алгоритмів тощо (рекомендується виносити у додатки до роботи);
- 4) економічне обґрунтування впровадження розробленого заходу.

У кінці проєктно-рекомендаційної частини здобувач вищої освіти наводить економічні результати від впровадження запропонованих ним рішень у формі таблиці. Рішення щодо зростання, збереження чи зменшення обсягів виробничо-господарської діяльності підприємства визначаються темою роботи, індивідуальним завданням та вибраним заходом, і відображаються в першій графі таблиці. Обґрунтування економічної ефективності починається з виявлення ефекту після впровадження заходу. У підсумкових таблицях можна наводити значення показників діяльності і зазначати чинники, які на них впливають, а в основному тексті даного розділу доцільно розкривати їх сутність, взаємозв'язок між ними і пропонувати заходи щодо розв'язання проблеми згідно з отриманим завданням.

Проєктно-рекомендаційний розділ може бути розкрито у формі економічних, фінансових, управлінських, методичних та інших заходів, інструкцій, програм, пропозицій щодо офіційно-ділових документів тощо.

Обсяг третього розділу повинен становити 22-26 сторінок загального обсягу роботи та містити три підрозділи.

Висновки

Висновки є окремою структурною частиною кваліфікаційної роботи та стислим викладенням підсумків проведеного дослідження. У висновках наводяться найбільш важливі теоретичні положення щодо формулювання вирішеної проблеми; узагальнюються результати аналізу та діагностики об'єкта дослідження; подаються пропозиції щодо удосконалення напрямів діяльності підприємства, що досліджувалися у роботі.

У цілому представлені висновки та пропозиції за результатами дослідження повинні послідовно відтворювати вирішення всіх завдань, поставлених автором у вступі, що дозволить оцінити завершеність і повноту проведеного дослідження. Якісно написані вступ й висновки та пропозиції дають чітке уявлення про якість проведеного дослідження, коло розглянутих питань, методи і результати дослідження.

Висновки повинні містити загальну оцінку результатів роботи й стислі висновки по кожному завданню дослідження. Висновок по кожному завданню не повинен констатувати, що завдання вирішене, а повинен містити інформацію про результати, отримані при рішенні завдання. Так якщо у вступі поставлено

п'ять завдань, то у висновках по кожному завданню повинно бути названо мінімум по одному результату й, отже, усього повинно бути мінімум п'ять результатів. Основний акцент необхідно робити на результатах аналітично експериментальної частини, де висвітлюються пропозиції за результатами проведеного дослідження, що виносяться на захист роботи перед ЕК.

Обсяг висновків не повинен перевищувати 4-х сторінок.

Список використаних джерел

Список використаних джерел – елемент бібліографічного апарату, що містить бібліографічні описи використаних джерел. Це одна із суттєвих частин роботи, що віддзеркалює самостійну творчу працю її автора і демонструє ступінь фундаментальності проведеного ним дослідження. Список використаних джерел розміщується після висновків та пропозицій та має самостійну нумерацію.

Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованим виданням або виписують із каталогів і бібліографічних покажчиків повністю, без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв тощо.

Список використаних джерел формується за алфавітом у такому порядку: спочатку літературні джерела українською мовою, в т.ч. Інтернет-джерела, а потім мовою країн ЄС згідно з ДСТУ 8302:2015 Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання.

Складаючи список використаних джерел в алфавітному порядку, необхідно врахувати такі умови:

- а) закони України (у хронологічному порядку);
- б) укази Президента, постанови уряду (у хронологічному порядку);
- в) директивні матеріали міністерств (у хронологічному порядку);
- г) монографії, брошури, підручники, статті, інструктивні, нормативні та інші матеріали, що використовуються підприємством, Інтернет-ресурси (за абеткою);
- д) іншомовні джерела.

Список використаних джерел повинен містити не менше 60 позицій.

Необхідно мати на увазі, що у списку використаних джерел обов'язково зазначаються джерела, на які автор робить посилання в роботі, а також ті, на які немає посилань, але їх опрацювання допомогло авторові більш змістовно написати ті чи інші розділи. Необхідно залучати матеріали і дані, отримані з офіційних сайтів Інтернет-мережі. У цьому випадку необхідно вказати не лише точне джерело матеріалів (сайт), але й автора повідомлення (статті) та назву цього повідомлення, враховуючи вимоги до оформлення такого джерела.

Додатки

Додатки до кваліфікаційної роботи мають містити інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень з обраної теми, і розміщуються на останніх сторінках. Вони носять обов'язковий, але допоміжний характер і не входять до обсягу сторінок основного тексту роботи. У додатки доцільно включати матеріал, необхідний для повноти сприяння

кваліфікаційної роботи, зокрема, реальні облікові та управлінські документи підприємства-об'єкта дослідження та інших підприємств, що наводяться як приклади (шаблони); рекламні матеріали; проміжні математичні доведення, формули, розрахунки; таблиці допоміжних цифрових даних; інструкції, методики, описання алгоритмів і програм вирішення задач на ПК, що розроблені під час виконання роботи; ілюстрації допоміжного характеру тощо.

5. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Вимоги до оформлення основного тексту та використаних джерел

Мова викладення тексту кваліфікаційної роботи – державна, стиль – науковий (не допускається розмовний стиль, вживання фразеологізмів, художніх засобів, плагіат), текст повинен бути викладений логічно, послідовно, без орфографічних і граматичних помилок.

Робота має бути обов'язково надрукована на одному боці сторінок стандартного білого паперу формату А 4 (210×297 мм). Допускається у разі потреби розміщувати таблиці та інші ілюстративні матеріали на аркушах формату А3. Роздруковані на ПК програмні документи мають відповідати формату А4, входити до загальної нумерації сторінок роботи і розміщуватися, як правило, у додатках.

Шрифт друку повинен бути чітким, стрічка – чорного кольору середньої жирності. Щільність тексту роботи повинна бути однаковою. Перенесення слів у тексті не допускається. Вписувати у друкований текст окремі іншомовні слова, формули тощо можна чорнилом, або пастою тільки чорного кольору. Щільність вписаного тексту має бути наближеною до щільності основного тексту. Не вчитаний здобувачем вищої освіти та керівником роботи текст з лексичними та орфографічними помилками є неприпустимим.

Набір тексту кваліфікаційної роботи здійснюється на комп'ютері через 1,5 міжрядкових інтервали (29-30 рядків на сторінці), кількість символів у рядку – не менше 60 (комп'ютерний набір – 14 кегель, шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, вирівнювання тексту – по ширині сторінки). Абзац – 1,25см. Поля: зліва – не менше 25 мм, справа – не менше 10 мм, зверху і знизу – не менше 20 мм.

Текст основної частини кваліфікаційної роботи поділяється на розділи і підрозділи (параграфи) – згідно із затвердженим планом. В окремих випадках підрозділи можуть бути поділені на пункти. Розділи позначають арабськими цифрами (1, 2, 3 і т.д.), підрозділи – номером розділу та підрозділу через крапку (1.1, 1.2 або 2.1, 2.2 і т.д.)

Заголовки структурних частин кваліфікаційної роботи: «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами (шрифт – 14 напівжирний), вирівнюючи по центру сторінки. Відстань між заголовком і текстом має дорівнювати 2-м інтервалам в основному тексті.

Усі заголовки у «ЗМІСТІ» починаються з великої літери, при цьому

крапка в кінці не ставиться, а останнє слово подовжується крапками з відповідним номером сторінки у крайньому правому положенні в рядку.

Усі названі структурні частини роботи слід починати з нової сторінки. Новий підрозділ друкується на тій самій сторінці, на якій закінчився попередній підрозділ, при цьому відступ між підрозділами повинен містити не менше 1-го інтервалу.

Не допускається розташування заголовку підрозділу внизу сторінки, якщо під ним не вміщується щонайменше 2 рядки – у такому разі назва підрозділу разом із текстом переноситься на наступну сторінку.

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

Списки, що використовуються в роботі, повинні бути виконані в одному стилі по всьому тексту (наприклад, всі списки з нумерацією: «1).. 2) ...» або з маркуванням « – »); не дозволяється в тексті використовувати маркування у вигляді зірочок, стрілочок та інших фігур.

В роботі дозволяється виділяти важливий текст таким чином: **напівжирний**, *курсив*, ***напівжирний курсив*** або підкреслений – але виділення по всьому тексту повинні бути виконані переважно в одному стилі. Не допускається виділення за допомогою інших шрифтів, крім Times New Roman, іншого розміру, крім 14, іншого інтервалу тощо.

Використовувані в роботі лапки повинні бути одного стилю: «...». Аналогічна вимога і до стилю апострофів: ' – по всьому тексту.

Зазначаючи в тексті роботи прізвища та ініціали дослідників, необхідно дотримуватися одного стилю: О.Є. Кузьмін, М.О. Бесєдін або Кузьмін О.Є., Бесєдін М.О. Щоб прізвище та ініціали залишалися в одному рядку, необхідно використовувати нерозривний пробіл (стандартне сполучення клавіш « Shift – Cntr – Пробіл»).

Вимоги до оформлення нумерації

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака №.

Першою сторінкою кваліфікаційної роботи є титульна, що включається до загальної нумерації сторінок, але номер на ній не ставиться. Нумери проставляються на завданні та анотаціях до кваліфікаційної роботи.

Другою сторінкою є зміст роботи, на ній проставляється номер. Зміст роботи повинен містити назви та номери початкових сторінок всіх структурних частин та параграфів роботи.

Номер проставляють у правому верхньому куті наступних сторінок, починаючи зі змісту (сторінка нумерується цифрою «2»). Крапка після номеру сторінки не ставиться. Нумерація розділів подається арабськими цифрами без знаку № і без крапки після цифри. Зміст, вступ, висновки, список використаних джерел не мають порядкових номерів. Тобто не можна друкувати: «1. ВСТУП» або «Розділ 3. ВИСНОВКИ». Номер розділу ставиться після слів «РОЗДІЛ» без крапки в кінці, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу – симетрично до тексту.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу, використовуючи номер розділу і порядковий номер підрозділу, між якими ставиться крапка: наприклад, «1.2» (другий підрозділ першого розділу). В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: 2.3.

Вимоги до оформлення ілюстрацій

Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища. І саме тому в тексті на кожну з них повинно бути посилання з коментарем.

Ілюстрації (схеми, креслення, графіки тощо) і таблиці слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше, або на наступній сторінці. Якщо вони містяться на окремих сторінках кваліфікаційної роботи, їх включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстративні або табличні матеріали, розміри яких є понад формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або виносять у додатки. На всі ілюстрації мають бути посилання в тексті.

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

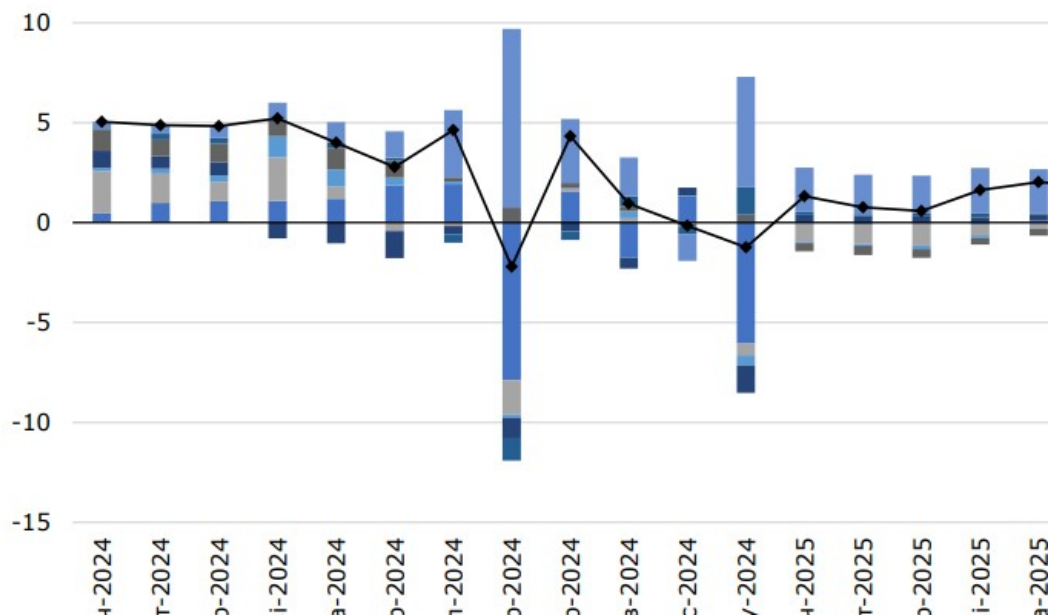


Рис. 1.2. Внески до реального ВВП, в.п

Джерело: оцінка ІЕД [7]

Вимоги до оформлення таблиць і формул

Цифровий матеріал, як правило, подається в таблицях. Для таблиць використовується шрифт 12 pts Times New Roman через одинарний міжрядковий інтервал. При оформленні яких слід дотримуватися таких

правил:

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в роботі та використовують скорочення «табл. ...» (наприклад, «... наведено в табл. 2.1»).

Таблиці нумерують послідовно у межах розділу (за винятком тих, що розміщені в додатках). У правому верхньому куті розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера, що складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, «Таблиця 2.1» (перша таблиця другого розділу), під нею обов'язково розміщують назву таблиці, що друкують симетрично до тексту сторінки напівжирним шрифтом.

Назву і слово «Таблиця» починають із великої літери і друкують курсивом. Назву не підкреслюють.

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

Розміщення таблиць альбомних форматів повинне виконуватися таким чином, щоб її можна було читати без повороту тексту або з поворотом за годинниковою стрілкою. Якщо таблиця розміщується на декількох сторінках, в ній після «шапки» вводиться рядок з номерами колонок. При перенесенні частини таблиці на іншу сторінку справа над її подальшими частинами пишуть слова «Продовження таблиці ...» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження таблиці 1.2». На цих сторінках таблиця починається не з «шапки», а з рядка, що містить номери колонок. Неприпустимо розривати назву таблиці з самою таблицею, розміщуючи їх на різних сторінках роботи. Приклад оформлення таблиці наведено нижче.

Таблиця 2.3

Зміни показників використання трудових ресурсів підприємства

ТОВ «НОВА ПОШТА» (станом на серпень, 2024 року)

Показник	До проведення заходів	Після проведення заходів	Абсолютні зміни	Відносні зміни, %
Середньооблікова чисельність, осіб	5,000	4,850	-150	-3
Питома вага робітників основної діяльності, осіб	4,000	3,900	-100	-2,5
Середній кваліфікаційний розряд робітників	4,1	4,3	+0,2	+4,88
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	450	470	+20	+4,44
Трудомісткість, год./тис. грн.	6,2	6,0	-0,2	-3,23
Обсяги робіт, тис. грн.	1500, 000	1,575,000	+75,000	+5
Фонд робочого часу, тис. год.	1,200	1,170	-30	-2,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	500,000	520,000	+20,000	+4
Чистий прибуток, тис. грн.	300,000	315,000	+15,000	+5
Витрати на персонал, тис. грн.	350,000	340,000	-10,000	-2,86
Рентабельність праці	60%	63%	+3%	+5
Рентабельність персоналу	85,71%	92,65%	+6,94%	+8,1

Приклад оформлення перенесеної таблиці:

Таблиця 3.4

**Експертна оцінка ефективності та якості системи внутрішнього контролю
ПрАТ «Датагруп», 2023 р.**

№ з/п	Критерії	Оцінка експертів, балів		Відхилення оцінки ($x_i^I - x_i^H$)
		першої групи (x_i^I)	другої групи (x_i^H)	
1	2	3	4	5
<i>Організаційні критерії якості</i>				
1.	Системна впорядкованість	3	3	0
2.	Відповідність загальній логіці організації управління	3	2	1
3.	Оптимальність співвідношення централізованої і децентралізованої форм організації контролю	2	3	1
4.	Координація контрольних дій	3	3	0
<i>Ресурсні критерії якості</i>				
5.	Нормативне забезпечення	2	2	0
6.	Методичне забезпечення	2	2	0
7.	Інформаційне забезпечення	4	4	0
8.	Кадрове забезпечення	3	4	1
9.	Матеріально-технічне забезпечення	4	3	1
10.	Фінансове забезпечення	3	3	0

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
<i>Функціональні критерії якості</i>				
11.	Оптимальність співвідношення видів контролю	2	3	1
12.	Пріоритетність контролю критичних точок	3	3	0
13.	Безперервність контролю в часі	4	3	1
14.	Спадкоємність складових контролю в просторі і в часі	3	2	1
<i>Критерії ефективності</i>				
15.	Результативність	3	3	0
16.	Дієвість	3	2	1
17.	Економічність	3	3	0
	Разом	50	48	8
	Середня оцінка якості ($A_Q = \sum x_q / 14$)	2,93	2,86	x
	Середня оцінка ефективності ($A_E = \sum x_e / 3$)	3,00	2,67	x
	Інтегральна середня оцінка (A_{EQ})	2,96	2,76	x

Джерело: розраховано автором за даними власних емпіричних досліджень

У таблицях слід обов'язково зазначати одиницю виміру – відповідно до стандартів. Якщо всі одиниці вимірювання є однаковими для всіх показників

таблиці, вони наводяться під заголовком справа над таблицею в круглих дужках з маленької літери. Одиниці виміру мають наводитися. Чисельні величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків.

Заголовки колонок таблиць починають з великої літери.

При оформленні формул у кваліфікаційній роботі слід дотримуватися таких правил:

1. Всі формули нумеруються в межах розділу.

2. 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 3-го розділу.

3. Всі формули повинні бути набраними в програмному редакторі *Microsoft Equation 3.0*.

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

5. Перед кожною формулою і після неї слід залишати не менш як один вільний рядок. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (–), множення (×) і ділення (:).

Нижче наведено приклад оформлення формули:

$$K_{\phi} = \frac{\Phi_3 - \Pi_3}{\Phi_6 - \Pi_6} \quad (2.3)$$

де K_{ϕ} – коефіцієнт використання робочого часу;

Π_3, Π_6 – втрати часу у звітному і в базисному періодах;

Φ_3, Φ_6 – номінальний фонд робочого часу у звітному та базисному періодах;

Вимоги до оформлення посилань, цитувань та приміток

Посилання на джерела інформації дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг.

Посилатися слід на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатися лише в тих випадках, коли в них наявний матеріал, який не включено до останнього видання.

Посилання на джерела необхідно вказувати порядковим номером за списком джерел, виділеним квадратними дужками, наприклад: «... у науковій праці [9] розглядаються».

При використанні більше одного джерела посилання проставляються із використанням крапки з комою, наприклад: «означену проблему досліджують такі автори як [5; 17; 18]».

Посилання на ілюстрації у кваліфікаційній роботі оформляють порядковим номером ілюстрації: наприклад, «... на рис. 2.2 ...»; на формули – порядковим номером формули: наприклад, «... у формулі (3.3)». Посилання у тексті на таблиці пишуть скорочено: наприклад, «...у табл. 1.5...». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації вживають скорочене слово «дивись»: наприклад, «(див. табл. 1.5)» або «(див. рис. 2.2)».

Загальні вимоги до *цитування* такі:

а) текст цитати починається і закінчується лапками та наводиться в тій граматичній формі, у якій він поданий в джерелі, зі збереженням особливостей авторського написання. Терміни, запропоновані іншими авторами, не виділяються лапками, за винятком тих, що викликали загальну полеміку. У цих випадках використовується вираз «так званий»;

б) цитування має бути повним, без довільного скорочення авторського тексту та без перекручень думок автора. Пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекручення авторського тексту і позначається трьома крапками. Вони ставляться у будь-якому місці цитати (на початку, всередині, наприкінці). При цьому якщо перед випущеним текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

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

г) при непрямому цитуванні (викладенні думок інших авторів своїми словами), що значно економить текст, слід бути гранично точним у викладенні думок автора, коректним щодо оцінювання його результатів і давати відповідні посилання на джерело;

д) якщо необхідно виявити ставлення здобувача вищої освіти до окремих слів або думок з цитованого тексту, то після них у круглих дужках ставлять знак оклику або знак питання.

Оформлення скорочень. Символи і терміни розміщуються в переліку стовпчиком, у якому ліворуч наводять символ, спеціальний термін, а праворуч – його деталізоване розшифрування. За умов, коли у роботі кількість скорочень, символів, термінів менше двадцяти і кожне з них повторюється не більше 3–5 разів, перелік окремо не складається.

Детальне розшифрування їх наводиться у вигляді примітки при першому згадуванні роботи або безпосередньо в тексті (у дужках). Примітки до тексту та таблиць, що містять довідкові та пояснювальні дані, нумерують послідовно в межах однієї сторінки. Якщо приміток на одному аркуші декілька, то після слова «*Примітки*» ставлять двокрапку, наприклад:

Примітки:

1. ...
2. ...

Якщо примітка одна, то її не нумерують і після слова «Примітка» ставлять крапку. При оформленні тексту кваліфікаційної роботи допускаються скорочення назв деяких найбільш вживаних слів та понять, згідно витягу з ДСТУ 3582-97.

Вимоги до оформлення додатків

Додатки оформляються як продовження кваліфікаційної роботи і розміщуються у порядку появи посилань на них в основному тексті. Кожен додаток повинен мати заголовок, надрукований у верхній частині сторінки симетрично тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком маленькими літерами з першої великої друкується слово «Додаток» і поряд велика літера, що позначає його номер, наприклад,

Додаток А

Витяг зі штатного розпису ТОВ «ВЕГА ТЕЛЕКОМ М»

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер **Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ъ**, наприклад, *Додаток А, Додаток Б, ... Додаток Г*. Один додаток позначається як *додаток А*. На кожен додаток повинне бути посилання в тексті роботи.

Текст кожного додатка за необхідністю може бути поділений на розділи та підрозділи, що нумерують у межах кожного додатка. Перед кожним номером ставлять позначення Додатка (літеру) і крапку, наприклад, *Додаток А.2* – другий розділ *Додатка А*; *Додаток В.3.1* – перший підрозділ 3-го розділу *Додатка В*.

Ілюстрації, таблиці і формули, що розміщені у додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: *Рис. Д.1.2* – другий рисунок 1-го розділу *Додатка Д* (з обов'язковим зазначенням його назви і розміщують безпосередньо під розміщенням рисунку); *Таблиця Б.1* (перша таблиця *Додатку Б*); *формула (А.1)* – перша формула *Додатку А*.

При перенесенні частини додатку на іншу сторінку справа над її подальшими частинами пишуть слова «Продовження додатку» і вказують його номер, наприклад: «Продовження додатку А». Відповідно, при перенесенні ілюстрацій або таблиць додатків над їх подальшими частинами пишуть слова «Продовження таблиці» і вказують її номер, наприклад: «Продовження таблиці Д.2».

Реальні документи, їх копії, розрахункові таблиці, графічні матеріали великих розмірів слід наводити у Додатках, при цьому в них допускається написання назви Додатку «від руки». Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора – і тому в тексті на кожне з них повинно бути посилання з коментарем.

Вимоги до оформлення списку використаних джерел

Оформлення списку використаних джерел слід подавати згідно з вимогами державного стандарту. Зазначається автор (якщо є), назва, місце видання, видавництво, рік видання, загальна кількість сторінок у книзі. Назви використаних робіт не перекладають і подають мовою оригіналу (табл.1).

Таблиця 1.

**Приклади оформлення бібліографічного опису в списку джерел
кваліфікаційної роботи**

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги	
Один автор	Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації: монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2008. 375 с.
Два автора	Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
Три автора	Скидан О. В., Ковальчук О. Д., Янчевський В. Л. Підприємництво у сільській місцевості : довідник. Житомир, 2013. 321 с.
Чотири автори	Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва / Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А. Київ : Укراгропромпродуктивність, 2006. 106 с. Основи марикультури / Грициняк І. І. та ін. Київ : ДІА, 2013. 172 с.
П'ять і більше авторів	Екологія : навч. посіб. / Б. В. Борисюк та ін. Житомир, 2003. 174 с. Методи підвищення природної рибопродуктивності ставів / Андрющенко А. І. та ін. ; за ред. М. В. Гринжевського. Київ, 1998. 124 с.
Колективний автор	Органічне виробництво і продовольча безпека: зб. матеріалів доп. учасн. III Міжнар. наук.-практ. конф. / Житомир. нац. агроєкол. ун-т. Житомир: Полісся, 2015. 648 с.
Багатотомне видання	Генетика і селекція в Україні на межі тисячоліть: у 4 т. / гол. ред. В. В. Моргун. Київ : Логос, 2001. Т. 2. 636 с. Фауна України. В 40 т. Т. 36. Інфузорії. Вып. 1. Сукторії (<i>Ciliophora, Suctorea</i>) / И. В. Довгаль. Киев : Наукова думка, 2013. 271 с.
За редакцією	Доклінічні дослідження ветеринарних лікарських засобів / за ред. І. Я. Коцюмбаса. Львів : Тріада плюс, 2006. 360 с.
Автор і перекладач	Котлер Ф. Основы маркетинга: учеб. пособие / пер. с англ. В. Б. Боброва. Москва, 1996. 698 с. Брігхем Є. В. Основы фінансового менеджменту / пер. з англ. В. Біленького та ін. Київ : Молодь, 1997. 998 с.
Частина видання	
Розділ книги	Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. <i>Основи аграрного підприємництва</i> / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2000. С. 5–15.
Тези доповідей, матеріали конференцій	Зінчук Т. О. Економічні наслідки впливу продовольчих органічних відходів на природні ресурси світу. <i>Органічне виробництво і продовольча безпека: зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Полісся, 2014. С. 103–108.</i> Скидан О. В., Судак Г. В. Розвиток сільськогосподарського підприємництва на кооперативних засадах. <i>Кооперативні читання: 2013 рік</i> : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–6 квіт. 2013 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2013. С. 87–91.

* Літературні джерела повинні бути наведені за останнім роком їх видання, бажано – не старше 5 років.

Статті з продовжуваних та періодичних видань	Якобчук В. П. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємництва в аграрній сфері. <i>Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка</i>. 2013. Вип. 148. С. 31–34. Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва органічної агропродовольчої продукції. <i>Агросвіт</i>. 2016. № 6. С. 23–28. Акмеологічні засади публічного управління / Є. І. Ходаківський та ін. <i>Вісник ЖНАЕУ</i>. 2017. № 1, т. 2. С. 45–58. Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. <i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i>. 2017. Vol. 65, №. 1. P. 259–271.
Електронні ресурси	
Книги	Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми: Університетська книга, 2007. 281 с. URL: ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf (дата звернення: 10.11.2017).
Законодавчі документи	Про стандартизацію : Закон України від 11 лют. 2014 р. № 1315. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1315-18 (дата звернення: 02.11.2017). Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : проект / М-во аграр. політики та продовольства України. URL: http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822 (дата звернення: 13.10.2017).
Періодичні видання	Клітна М. Р., Брижань І. А. Стан і розвиток органічного виробництва та ринку органічної продукції в Україні. <i>Ефективна економіка</i> . 2013. № 10. URL: http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2525 (дата звернення: 12.10.2017).
	Neave H. Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. <i>Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)</i>. 2012. Vol. 36, № 5. P. 561–570. URL: http://www2.fiu.edu/~revellk/pad3003/Neave.pdf (Last accessed: 02.11.2017). Colletta L. Political Satire and Postmodern Irony in the Age of Stephen Colbert and Jon Stewart. <i>Journal of Popular Culture</i>. 2009. Vol. 42, № 5. P. 856–874. DOI: 10.1111/j.1540-5931.2009.00711.x.
Сторінки з веб-сайтів	Що таке органічні продукти і чим вони кращі за звичайні? <i>Екологія життя</i> : веб-сайт. URL: http://www.eco-live.com.ua (дата звернення: 12.10.2017).
Інші документи	
Законодавчі і нормативні документи (інструкції, накази)	Конституція України: станом на 1 верес. 2016 р. / Верховна Рада України. Харків : Право, 2016. 82 с. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень: Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2164. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 9 листоп.

	Інструкція про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: затв. наказом М-ва фінансів України від 20 квіт. 2015 р. № 449. <i>Все про бухгалтерський облік</i>. 2015. № 51. С. 21–42. Про затвердження Порядку забезпечення доступу вищих навчальних закладів і наукових установ, що знаходяться у сфері управління Міністерства освіти і науки України, до електронних наукових баз даних : наказ М-ва освіти і науки України від 2 серп. 2017 р. № 1110. <i>Вища школа</i>. 2017. № 7. С. 106–107
Стандарти	ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація). СОУ–05.01-37-385:2006. Вода рибогосподарських підприємств. Загальні вимоги та норми. Київ: Міністерство аграрної політики України, 2006. 15 с. (Стандарт Мінагрополітики України)
Патенти	Комбайн рослинозбиральний універсальний : пат. 77937 Україна : МПК A01D 41/02, A01D 41/04, A01D 45/02. № а 2011 09738 ; заявл. 05.08.2011 ; опубл. 11.03.2013, Бюл. № 5.
Авторські свідоцтва	А. с. 1417832 СССР, МКИ А 01 F 15/00. Стенка рулонного пресс-подборщика / В. Б. Ковалев, В. Б. Мелегов. № 4185516 ; заявл. 22.01.87 ; опубл. 23.08.88, Бюл. № 31.
Дисертації, автореферати дисертацій	Романчук Л. Д. Оцінка джерел надходження радіонуклідів до організму мешканців сільських територій Полісся України: дис. ... д-ра с.-г. наук: 03.00.16 / Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2011. 392 с. Романчук Л. Д. Оцінка джерел надходження радіонуклідів до організму мешканців сільських територій Полісся України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра с.-г. наук : 03.00.16. Житомир, 2011. 40 с.
Препринти	Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль: Ін-т пробл. безпеки АЕС НАН України, 2006. 7 с. (Препринт. НАН України, Ін-т пробл. безпеки АЕС ; 06-1).

6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

До захисту кваліфікаційної роботи допускаються здобувачі вищої освіти, які успішно виконали вимоги індивідуального навчального плану здобувача вищої освіти, у т.ч. програму переддипломної практики та склали заліково-екзаменаційну сесію.

Процес підготовки кваліфікаційної роботи систематично контролює керівник роботи відповідно до календарного графіка, затвердженого на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

На період виконання кваліфікаційної роботи на кафедрі менеджменту та маркетингу складається розклад проведення консультацій керівниками, згідно з яким забезпечується системна робота здобувачів вищої освіти та керівників (план графік розміщується на кафедрі). Також у календарному плані-графіку встановлюються строки подання на рецензування керівникові окремих розділів і роботи у цілому.

Кваліфікаційна робота магістра подається керівнику для перевірки її змісту та структури у строки, визначені у Завданні на кваліфікаційну роботу, але не пізніше 30 календарних днів до засідання екзаменаційної комісії (далі – ЕК).

У випадку недотримання календарного графіку підготовки кваліфікаційної роботи керівник надає інформацію на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу (з відображенням у відповідних протоколах) та готує службову записку щодо наявності відхилень від графіку підготовки кваліфікаційної роботи, але не пізніше 30 днів до засідання ЕК із захисту кваліфікаційної роботи. За рішенням кафедри менеджменту та маркетингу здобувач вищої освіти може бути недопущений до захисту кваліфікаційної роботи за порушення графіка її виконання.

На завершену кваліфікаційну роботу керівник оформляє власний відгук, у якому зазначає:

- актуальність дослідження;
- використання методів дослідження;
- рівень використання набутих у процесі навчання теоретичних знань при виконанні дослідження;
- вміння самостійно вирішувати наукові та практичні проблеми;
- вміння логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки;
- повнота розкриття теми;
- перспективність запропонованих рекомендацій;
- недоліки роботи та зауваження;
- рекомендація до захисту.

Кваліфікаційна робота магістра може містити відгук від підприємства (установи, організації), за матеріалами якого проведено дослідження. Він завіряється підписом його керівника (або заступника) або готується на фірмовому бланку, що підтверджує достовірність наведених у кваліфікаційній роботі матеріалів щодо діяльності підприємства-об'єкта дослідження.

Кваліфікаційна робота магістра проходить внутрішнє рецензування викладачами кафедри під час проведення попереднього захисту. Рецензія надсилається здобувачу вищої освіти та керівнику кваліфікаційної роботи на електронну пошту. Склад рецензентів – викладачів, які входять до складу комісій з попереднього захисту кваліфікаційної роботи, затверджується завідувачем кафедри менеджменту та маркетингу на засіданні кафедри та доводиться до відома здобувачів вищої освіти до проходження ними попереднього захисту на кафедрі.

При рецензуванні кваліфікаційної роботи рецензенту (зовнішньому) рекомендується визначати:

- відповідність змісту кваліфікаційної роботи завданню та темі;
- актуальність теми кваліфікаційної роботи;
- рівень застосування методів аналізу й розрахунків, їх глибина і відповідність сучасному рівню економічної науки;
- рівень оригінальності рішень, прийнятих у кваліфікаційній роботі;

- наукову цінність роботи (елементи новизни);
- практичну цінність роботи;
- доцільність пропонованих заходів (рекомендацій)
- якість оформлення кваліфікаційної роботи та ілюстраційного матеріалу;
- загальний висновок про рівень підготовки бакалавра до самостійної роботи як фахівця;
- недоліки кваліфікаційної роботи та їх принципівість;
- рекомендовану оцінку роботи.

Зовнішня рецензія надається письмово і містить загальний висновок щодо рекомендації до захисту.

Негативний письмовий відгук керівника або негативна рецензія щодо змісту кваліфікаційної роботи та отриманих результатів дослідження є підставою недопущення до захисту.

За наявності рукопису, відгуку з підприємства (організації) та зовнішньої рецензії завершена кваліфікаційна робота подається на попередній захист, але не пізніше, ніж за 15 календарних днів до захисту.

У разі виявлення формальних невідповідностей, у тому числі в формулюванні теми, назві підприємства (організації), за матеріалами якого виконано дослідження тощо, кваліфікаційна робота не реєструється, на рецензування не приймається і до захисту не допускається.

З метою визначення якості та ступеня готовності до захисту кафедра менеджменту та маркетингу, відповідно до графіку підготовки організовує попереднє заслуховування представлених здобувачем вищої освіти основних положень кваліфікаційної роботи спеціально сформованою комісією попереднього захисту у складі 2-3-х викладачів – з урахуванням їх фаховості за напрямами наукових досліджень та отримання рекомендації до захисту (або зауважень щодо змісту та оформлення).

Від здобувача вищої освіти вимагається надати членам комісії з попереднього захисту повністю завершену та оформлену за вимогами кваліфікаційну роботу, а також наступні матеріали:

- належним чином оформлене Завдання на кваліфікаційну роботу з висновком керівника, затверджене завідувачем кафедри;
- анотації змісту кваліфікаційної роботи;
- лист-відзив з організації (підприємства, установи) – об'єкта дослідження в роботі, завірений печаткою та підписаний керівником, що має свідчити про реальність наведеної в роботі інформації; бажано, щоб у ньому були підтверджені актуальність теми дослідження для підприємства, авторський характер досліджень, практична значущість результатів роботи, а також можливість і перспективність практичного впровадження запропонованих рекомендацій.

Під час попереднього захисту кваліфікаційної роботи члени комісії перевіряють:

- наявність необхідних супровідних документів: оформленого завдання – з висновком керівника роботи;

- листа-відзиву (та/або довідки) з організації; матеріалів апробації та впровадження результатів дослідження (витягів з програм наукових конференцій, копій тез доповідей або наукових статей тощо);
- відповідність змісту роботи основним положенням затвердженого завдання;
- дотримання здобувачем вищої освіти вимог щодо оформлення роботи;
- готовність здобувача вищої освіти до захисту роботи на засіданні екзаменаційної комісії (вільне володіння матеріалом дослідження, здатність відповідати на питання стосовно сутності та результатів дослідження, наявність ілюстративного матеріалу для захисту роботи).

На попередньому захисті роботи здобувач вищої освіти стисло (протягом 5 хвилин) представляє комісії результати проведеного дослідження та аргументує подані пропозиції. Здобувачу вищої освіти достатньо представити 1 примірник ілюстративних матеріалів до захисту, але обов'язково з підписом керівника роботи.

Під час попереднього захисту члени комісії можуть задавати питання за темою дослідження, на які здобувач вищої освіти має дати чіткі обґрунтовані відповіді.

Комісія робить узагальнений висновок про готовність кваліфікаційної роботи до захисту, про що ставить відповідну позначку в Завданні кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційні роботи, подані на попередній захист за межами встановленого терміну роботи комісії з попереднього захисту, не приймаються до розгляду без дозволу завідувача кафедри.

Після успішного проходження попереднього захисту кваліфікаційна робота передається на розгляд завідувачу кафедри, який робить висновок про рекомендацію її до захисту на засіданні ЕК.

Роботи, допущені завідувачем кафедри до захисту, не пізніше, ніж за 10 днів до першого засідання ЕК направляють на зовнішнє рецензування.

При відсутності зовнішньої рецензії здобувач вищої освіти не допускається до захисту кваліфікаційної роботи.

Якщо робота містить висновки й рекомендації, що приймаються до впровадження на підприємстві, то додатково подається до захисту довідка про впровадження. Така довідка повинна містити точне й повне формулювання теми дослідження із зазначенням автора роботи, результати використання отриманих результатів у практичній діяльності підприємства, методичні розробки, доповідні та аналітичні записки тощо. Точність інформації в довідці підтверджується підписом керівника організації або структурного підрозділу й засвідчується печаткою організації.

Здобувачі вищої освіти, кваліфікаційні роботи яких на попередньому захисті і розгляді завідувачем кафедри були оцінені позитивно, допускаються деканом до захисту на засіданні ЕК не пізніше, ніж за 3 робочих днів до початку її роботи. У такий же термін здобувач вищої освіти подає на кафедру переплетену кваліфікаційну роботу.

Здобувач вищої освіти готує виступ-презентацію з використанням комп'ютерних технологій на 7-10 хвилин, а також необхідний роздатковий матеріал (до 10-15 сторінок) – наочну ілюстрацію відповідних тверджень під час доповіді, зміст та якість якого перевіряє керівник роботи (слайди, фотографії, макети, рекламні проспекти тощо). Кількість примірників ілюстративного матеріалу повинна відповідати кількісному складу ЕК.

Кількість ілюстративного матеріалу залежить від теми та глибини проведеного дослідження. Вони також створюються у вигляді презентації у редакторі *Power Point* та роздаткового матеріалу, що має обов'язково містити ілюстративні матеріали до роботи у текстовому редакторі *Word*. Ілюстративні матеріали мають послідовно ілюструвати результати досліджень здобувача вищої освіти та усне посилання на них доповідача, а також забезпечувати повноту висвітлення всіх положень кваліфікаційної роботи, що підлягають захисту. Вони призначені для показу членам комісії теоретико-методологічної, дослідницько-аналітичної й проєктно-рекомендаційної частин кваліфікаційної роботи за допомогою засобів медіапроєктування. Кількість та зміст слайдів повинен повністю відтворювати зміст ілюстративного матеріалу.

Публічний захист кваліфікаційної роботи відбувається в ДУІТЗ.

Захист відбувається на відкритому засіданні ЕК, графік роботи якої розробляється на кафедрі менеджменту та маркетингу та затверджується деканом факультету Бізнесу та соціальних комунікацій.

На засідання ЕК до початку захисту подаються такі документи:

- витяг із наказу ректора про затвердження персонального складу комісії;
- список здобувачів вищої освіти екзаменаційної групи, які допущені до захисту кваліфікаційної роботи за підписом декана факультету бізнесу та соціальних комунікацій;
- подання від деканату про виконання здобувачем вищої освіти навчального плану та про одержані ним оцінки тощо (*додаток І*);
- кваліфікаційна робота, ілюстративний матеріал (*додаток Ж*), підписані здобувачем вищої освіти та керівником;
- паспорт та закриту залікову книжку;
- зовнішню рецензії (*додаток З*);
- інші матеріали, що характеризують наукову і практичну цінність виконаної здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи (копії публікацій автора по темі роботи, акти-довідки про впровадження пропозицій здобувача вищої освіти у практичну діяльність організації (підприємства, установи тощо) при їх наявності.

На захисті голова ЕК повідомляє тему й надає слово здобувачеві вищої освіти, який протягом 7-10 хвилин викладає основні положення змісту роботи. У доповіді здобувач вищої освіти має розкрити: актуальність теми; мету та структуру роботи; відомості про організацію, на матеріалах якої виконано дослідження; об'єкт дослідження; стислі висновки з проведеного аналізу, зміст запропонованих заходів та обґрунтування їх ефективності. Завершуючи доповідь, здобувач вищої освіти має відзначити: які його розробки та висновки

впроваджені або намічені до впровадження; де ще та за яких умов можливе, на його думку, застосування результатів дослідження; якою є фактична чи може бути очікувана соціально-економічна ефективність запропонованих ним заходів.

Перед захистом кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти слід ретельно прочитати зовнішню рецензію, особливу увагу звернути на висловлені рецензентом зауваження і по-можливості усунути зазначені недоліки.

Під час захисту кваліфікаційної роботи члени ЕК, присутні на захисті викладачі, спеціалісти можуть задавати здобувачу вищої освіти запитання щодо змісту виконаної роботи. Відповіді здобувача вищої освіти мають бути конкретними, чіткими й аргументованими. При відповідях він користується ілюстративними матеріалами. В процесі захисту здобувачу вищої освіти необхідно показати глибоке розуміння теми, продемонструвати свою наукову й загальну ерудицію.

Процедура захисту протоколюється секретарем комісії.

Особливу увагу звернути на висловлені керівником роботи зауваження, усунення зазначених недоліків або аргументований захист дискусійних положень.

Після доповіді здобувача вищої освіти голова ЕК зачитує рецензію на кваліфікаційну роботу і здобувач вищої освіти має відповісти на всі зауваження рецензента (за їх наявності).

Процедура захисту протоколюється секретарем комісії.

За результатами захисту кваліфікаційної роботи члени ЕК приймають рішення щодо оцінки захисту і виконаної роботи, про присвоєння здобувачу вищої освіти відповідної кваліфікації та про видачу йому диплома про отримання освітнього ступеня магістра за обраною спеціальністю.

Після захисту секретар екзаменаційної комісії передає друковані варіанти кваліфікаційних робіт в архів університету.

Оцінюючи кваліфікаційну роботу, комісія враховує не лише якість самого дослідження, його наукову новизну, практичну значущість, вміння автора захистити сформульовані положення та висновки, але й її оформлення, відповідно встановленим вимогам.

Кваліфікаційна робота з ознаками плагіату не допускається до захисту, а захист нової роботи (або на іншу тему) можливий не раніше, ніж через рік.

Результати захисту кваліфікаційної роботи оцінюються за 100-баловою шкалою ДУІТЗ, яка відповідно переводиться в національну шкалу («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») та шкалу ЄКТС.

У процесі визначення оцінки враховується низка важливих показників якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи, критерії оцінювання яких наведено нижче

Таблиця 1

Оцінка результатів захисту кваліфікаційної роботи за шкалою ЄКТС

За шкалою ЄКТС:	За національною шкалою	За шкалою ДУІТЗ
A	5 (відмінно)	90-100
B	4 (добре)	82-89
C		74-81
D		69-73
E	3 (задовільно)	60-68
FX	2 (незадовільно) з можливістю повторного захисту	0-59

Таблиця 2

Критерії оцінювання якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи

Параметри оцінювання	Діапазон оцінки, балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
Оцінювання якості кваліфікаційної роботи (0–100)		
1. Відповідність змісту кваліфікаційної роботи темі та затвердженому плану	0-5	0 – зміст роботи не відповідає затвердженому плану
		5 – зміст роботи відповідає затвердженому плану
2. Ступінь розкриття теоретичних аспектів дослідження та коректність використання понятійного апарату	0-5	0 – не сформований понятійний апарат; не розкриті теоретичні аспекти проблем
		3 – сформований понятійний апарат, відсутні критичні співставлення та узагальнення різних підходів до постановки та розв’язання проблеми, не проаналізовані норми чинного законодавства, що регулюють діяльність певної організаційно-правової форми, не розкрита управлінська складова
		5 – сформований понятійний апарат, наявні критичні співставлення та узагальнення різних підходів до постановки та розв’язання проблеми, проаналізовані норми чинного законодавства, що регулюють діяльність певної організаційно-правової форми, розкрита управлінська складова
3. Глибина дослідження проблеми	0-20	0 – сутність основних проблем підприємства не висвітлена
		5 – залучені статистичні матеріали загальнодержавних та галузевих видань, загальні показники діяльності підприємства
		10 – залучені статистичні матеріали загальнодержавних та галузевих видань, загальні показники діяльності підприємства, не визначене місце проблеми дослідження в загальному комплексі проблем підприємства, не досліджені управлінські аспекти його діяльності
		15 – досліджена проблема діяльності організації, що пов’язана із загальною темою дослідження, не досліджені управлінські аспекти його діяльності
		20 – досліджений весь комплекс проблем діяльності підприємства, у тому числі пов’язаної із загальною темою дослідження
4. Рівень економічного обґрунтування розробок та пропозицій	0-30	0 – обґрунтування пропозицій не підтверджене загальними та детальними розрахунками
		5 – пропозиції підтверджені загальними розрахунками, не розроблені альтернативні варіанти, не обраховані стійкість та ефект від реалізації проекту
		10 – пропозиції доведені загальними та детальними

		розрахунками, не розроблені альтернативні варіанти, не обраховані стійкість та ефект від реалізації проєкту
		15 – пропозиції підтверджені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обрахований ефект від впровадження пропозицій, не визначені показники стійкості проєкту
		20 – пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обрахований ефект від їх впровадження, не визначені показники стійкості проєкту
		30 – пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обраховані ефект від їх впровадження та показники стійкості проєкту
5. Ступінь використання сучасних методів дослідження проблем діяльності організації на матеріалах якого проведено дослідження	0-15	0 – сучасні методи дослідження проблем діяльності підприємства не використані
		5 – використані сучасні методи дослідження проблем діяльності підприємства, не використані комп'ютерні програми для розрахунків
		15 – використані сучасні методи дослідження проблем діяльності підприємства та прикладні комп'ютерні програми для розрахунків
6. Рівень висвітлення управлінських аспектів реалізації пропозицій з удосконалення діяльності підприємства – об'єкта дослідження	0-15	0 – управлінські аспекти реалізації пропозицій не розроблені
		5 – управлінські аспекти реалізації пропозицій містять загальні рекомендації
		15 – пропозиції щодо змін в організаційній системі управління підприємства доведені до розробки відповідних внутрішніх документів
7. Вміння чітко та стисло викласти основні результати дослідження, наявність ілюстративного матеріалу	0-5	0 – здобувач вищої освіти неспроможний чітко та стисло викласти основні результати дослідження у відведений регламентом захисту час, ілюстративний матеріал відсутній або його інформативність недостатня
		5 – результати дослідження чітко та стисло викладені, інформативність наявного ілюстративного матеріалу достатня
8. Повнота та обґрунтованість відповідей на питання	0-5	0 – здобувач вищої освіти неспроможний надати відповіді на поставлені питання
		3 – здобувач вищої освіти надає повні та обґрунтовані відповіді на лише на частину поставлених питань
		5 – здобувач вищої освіти надає повні та обґрунтовані відповіді на усі поставлені питання

Під час засідання ЕК її секретар веде протокол захисту, заносить оцінку за результатами захисту кваліфікаційної роботи до відомості, що зберігається в деканаті факультету бізнесу та соціальних комунікацій, занотовує запитання членів ЕК і присутніх на захисті осіб, особисті думки членів ЕК.

Результати захисту здобувачами кваліфікаційних робіт оголошуються головою (або іншим членом комісії) ЕК у день його проведення.

Здобувач вищої освіти, який отримав на захисті кваліфікаційної роботи незадовільну оцінку, відраховують з університету і в цьому випадку йому видається академічна довідка встановленого зразка.

Якщо захист кваліфікаційної роботи не відбувся з поважних причин (про що здобувач вищої освіти у ЕК має подати відповідні документи), ректор ДУІТЗ може дозволити продовжити термін його навчання до наступного терміну

роботи ЕК із захисту кваліфікаційної роботи (відповідним наказом), але не більше, ніж на один рік.

Після завершення роботи ЕК складає звіт, в якому відображаються основні кількісні показники щодо рівня і якості успішності здобувачів вищої освіти за проведеними захистами кваліфікаційних робіт, їх характеристиках щодо впровадження пропозицій у практику реально функціонуючих організацій (підприємств, установ), застосування сучасних інформаційних технологій в аналітичних дослідженнях тощо. Звіт ЕК обговорюється на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

7. ОРІЄНТОВАНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ

1. Удосконалення управління реалізацією продукції на підприємстві в умовах воєнного стану
2. Управління системними складовими підприємства сфери телекомунікацій та зв'язку в епоху 5G і IoT
3. Впровадження гнучких управлінських підходів (Agile, Lean, Design Thinking) в управління підприємством
4. Розвиток системи управління підприємством на основі штучного інтелекту та машинного навчання
5. Управління організаційним розвитком підприємства через цифровізацію бізнес-процесів
6. Управління бізнесом в умовах глобальної цифрової економіки
7. Розробка антикризових заходів на підприємстві з використанням предиктивної аналітики
8. Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності в реальному часі
9. Механізм управління змінами на основі комплексного аналізу діяльності підприємства за допомогою Big Data
10. Формування організаційно-економічного механізму управління бізнесом у цифровому середовищі
11. Формування сучасної організаційної культури в умовах віддаленої та гібридної роботи
12. Розробка програми реструктуризації підприємства сфери телекомунікацій та зв'язку з використанням хмарних технологій
13. Реалізація проєкту вдосконалення організаційної структури управління підприємством на основі гнучких методологій
14. Система інформаційного забезпечення в управлінні бізнес-процесами з використанням ERP та CRM систем
15. Впровадження інформаційних технологій в управління бізнесом із застосуванням блокчейн-технологій
16. Управління інтелектуальним капіталом ІТ-компанії в умовах глобальної конкуренції за таланти

17. Управління змінами на підприємстві через впровадження технологій штучного інтелекту
18. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві з використанням аналітики великих даних
19. Управління ризикозахищеністю підприємства через посилення кібербезпеки
20. Формування ефективної системи управлінського контролю за допомогою аналітики в реальному часі
21. Формування ефективних цифрових комунікацій в управлінні підприємством
22. Формування системи управління економічною безпекою підприємства в умовах кіберзагроз
23. Управління діловою репутацією підприємства в епоху соціальних медіа та онлайн-відгуків
24. Формування та розвиток іміджу IT-компанії через персональний брендинг співробітників
25. Розробка асортиментної політики підприємства в умовах воєнного стану та глобальних ланцюгів постачання
26. Управління маркетинговою діяльністю підприємства через персоналізований контент-маркетинг
27. Управління комунікативною політикою підприємства з використанням інтерактивних платформ
28. Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві поштового зв'язку в умовах e-commerce
29. Розвиток інноваційних процесів в організації через співпрацю зі стартапами та інкубаторами
30. Реінжиніринг бізнес-процесів з використанням роботизованої автоматизації (RPA)
31. Розробка інвестиційного проєкту в IT-компанії з акцентом на технології штучного інтелекту
32. Прогнозування інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки
33. Розробка механізму забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу в умовах нестабільності
34. Формування ефективного стратегічного менеджменту з використанням сценарного планування
35. Управління ресурсним забезпеченням підприємства в умовах воєнного стану та логістичних викликів
36. Управління якістю продукції підприємства з використанням методів статистичного контролю
37. Підвищення якості надання послуг на підприємстві поштового зв'язку через цифрові технології
38. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через участь в інноваційних екосистемах

39. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації та воєнних дій
40. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах швидких змін ринку
41. Розробка корпоративної стратегії підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку
42. Стратегічне планування міжнародної діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації
43. Управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах технологічних інновацій
44. Управління ресурсним забезпеченням стратегічних рішень через краудсорсинг та співробітництво
45. Формування та розвиток стратегічного потенціалу підприємства через інновації
46. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства поштового зв'язку в контексті цифровізації
47. Формування механізму корпоративного управління на основі ESG-принципів
48. Управління адаптацією підприємства до змін зовнішнього середовища через гнучкі методології
49. Маркетингові інструменти визначення конкурентних переваг операторів мобільного зв'язку в епоху 5G
50. Управління підприємством на засадах інноваційного менеджменту та дизайн-мислення
51. Управління інноваціями на підприємстві з використанням технологій блокчейн
52. Управління комунікаціями на підприємстві в умовах віртуальної та доповненої реальності
53. Розвиток системи прийняття управлінських рішень за допомогою штучного інтелекту
54. Управління проєктами в ІТ-компанії з використанням методологій Agile та DevOps
55. Розвиток інформаційних систем управління на підприємстві поштового зв'язку через хмарні технології
56. Управління ланцюгами поставок підприємства поштового зв'язку в умовах цифрової логістики
57. Розвиток торговельного бізнесу на засадах діджиталізації та омніканальності
58. Управління мерчендайзингом з використанням технологій доповненої реальності
59. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах електронної комерції та воєнного стану
60. Розвиток організаційної культури з акцентом на різноманітність та інклюзивність

61. Управління соціальною відповідальністю підприємства в контексті ESG та сталого розвитку
62. Удосконалення корпоративної культури через впровадження гнучких та адаптивних практик
63. Прогнозування впливу зовнішніх факторів на розвиток підприємства за допомогою аналітики даних
64. Інтеграція малого бізнесу України в європейський та світовий цифровий простір
65. Формування системи управління персоналом в ІТ-компанії з використанням HR-технологій
66. Управління людськими ресурсами ІТ-компанії в умовах віддаленої та гібридної роботи
67. Формування системи кадрового менеджменту на основі цифрових платформ та аналітики
68. Формування системи менеджменту персоналу з акцентом на корпоративну соціальну мережу
69. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління кадровим потенціалом через Big Data
70. Мотиваційний механізм управління персоналом в умовах кризи та дистанційної роботи
71. Удосконалення управління збутом продукції на підприємстві в умовах цифрової трансформації

8. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня. Затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959.
2. Методичні рекомендації до виконання випускних кваліфікаційних робіт (освітній ступінь «магістр», галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізації «Управління бізнесом», «Торговельний менеджмент», «Менеджмент персоналу», «Бізнес-адміністрування»). Авт.: С.І. Бай, Н.Е. Дєєва, Г.Т. П'ятницька, І.В. Федулова, І.П. Миколайчук. Київ: КНТЕУ, 2018.
3. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти студентами спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізацій «Менеджмент міжнародного бізнесу» та «Менеджмент туризму та гостинності». Укл.: К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко. Одеса: Одеська політехніка, 2021.

ДОДАТКИ

Міністерство освіти і науки України

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Факультет бізнесу та соціальних комунікацій

Кафедра менеджменту та маркетингу

Котолуп Анна Вадимівна,
здобувач вищої освіти групи МТ-М2.01

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ЕЛМАП»
в умовах глобалізації та воєнних дій

Спеціальність:
D3 Менеджмент

Керівник:
Станіславик Олена В'ячеславівна,
д.е.н., проф.

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ.....	4
АНОТАЦІЯ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства.....	
1.2. Глобалізаційні процеси та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств.....	
1.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнних дій.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕЛМАП» У КОНТЕКСТІ ГАЛУЗЕВОГО ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЕЛМАП».....	
2.2. Аналіз галузі та ринку функціонування підприємства ТОВ «ЕЛМАП».....	
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЕЛМАП».....	
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ РІШЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕЛМАП»	
3.1. Формування стратегії зміцнення конкурентних позицій підприємства ТОВ «ЕЛМАП».....	
3.2. Організаційно-економічні заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛМАП».....	
3.3. Економічне обґрунтування ефективності впроваджених заходів на ТОВ «ЕЛМАП».....	

ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ДОДАТОК В

Міністерство освіти і науки України
 Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
 Факультет бізнесу та соціальних комунікацій
 Кафедра менеджменту та маркетингу

Рівень вищої освіти
 Спеціальність

другий (магістерський)
 D3 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ **О.В. Станіславик**
 (підпис) (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Котолуп Анна Вадимівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ЕЛМАП» в умовах глобалізації та воєнних дій»

Керівник роботи: Станіславик Олена Вячеславівна, д.е.н., професор

затверджені наказом ректора Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку від 01.08.2026 № 01-11-112

2. Зміст роботи: Вступ. 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛМАП» в контексті галузевого та ринкового середовища. 3. Проектні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛМАП». Висновки. Список використаних джерел.

3. Перелік ілюстративного матеріалу: 1. Сутність конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та воєнних викликів. 2. Фактори формування конкурентних переваг ТОВ «ЕЛМАП» у нестабільному зовнішньому середовищі. 3. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища діяльності ТОВ «ЕЛМАП». 4. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛМАП» в умовах воєнних дій. 5. Вплив глобалізаційних процесів на конкурентну позицію підприємства. 6. Загрози та ризики для конкурентоспроможності підприємства в період війни. 7. Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕЛМАП». 8. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. 9. Механізм адаптації конкурентної стратегії ТОВ «ЕЛМАП» до умов воєнної економіки. 10. Очікувані результати впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛМАП». 11. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії ТОВ «ЕЛМАП» в умовах глобальної невизначеності та воєнних ризиків. 12. Система показників та критеріїв оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕЛМАП».

4. Консультанти розділів роботи

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

5. Дата видачі завдання 01.08.2026 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи	серпень	виконано
2.	Оформлення і затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	серпень	виконано
3.	Написання розділу 1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	вересень	виконано
4.	Написання розділу 2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛМАП» в контексті галузевого та ринкового середовища	жовтень	виконано
5.	Написання розділу 3 Проектні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛМАП»	листопад	виконано
6.	Написання висновків	грудень	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра за структурою у повному обсязі; представлення роботи на кафедрі на попередній захист у комісіях:	грудень	
	Нормоконтроль		
	Малий захист		
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи магістра	грудень	виконано
9.	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	грудень	виконано
10.	Захист кваліфікаційної роботи у екзаменаційній комісії	грудень	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Котолуп А.В.

(прізвище та ініціали)

Станіславик О.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

МАМЕДОВ ПІРУЗ. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БАРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

В роботі узагальнено теоретико-методичні основи управління персоналом промислового підприємства. Проаналізовано використання персоналу швейної фабрики та оцінено фактори його активізації. Запропоновано напрями формування механізму ефективного управління персоналом швейної фабрики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, АНАЛІЗ, ШВЕЙНА ФАБРИКА, МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Робота викладена на 80 сторінках, містить 20 таблиць, 10 рисунків, 60 найменувань літературних джерел.

SUMMARY

MAMEDOV PIRUZ. STUDY OF THE FEATURES OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE LLC «BARSKA SHVEINA FABRYKA».

In the work theoretical and methodical bases of personnel management of the industrial enterprise are generalized. The use of the staff of clothing factory is analyzed and the factors of its activation are estimated. Directions of forming the effective management mechanism of the staff of clothing factory are suggested.

KEYWORDS: PERSONNEL MANAGEMENT, MOTIVATION, STIMULATION, ANALYSIS, CLOTHING FACTORY, MECHANISM OF ENSURING, EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE STAFF.

Work is presented to 80 pages, contains 20 tables, 10 figures, 60 designations of literary sources.

ДОДАТОК Д

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкість змін у сучасному середовищі міжнародної економіки характеризує її як нестабільну та складну та призводить до ускладнень у здійсненні господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що часто підприємства просто не встигають відреагувати на такі зміни. Стратегічне планування є важливим елементом у системі управління та розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Розвиток міжнародної діяльності підприємства є наслідком реалізації стратегічних планів, які здатні забезпечити довгострокову реалізацію діяльності підприємства на міжнародних ринках. Для значної кількості українських підприємств процес стратегічного планування є досить новим, але цей процес вкрай необхідний для адаптації до змін умов функціонування на міжнародних ринках та для розвитку міжнародної діяльності, що підтверджує актуальність його впровадження.

Реалізація стратегічних планів розвитку допомагає підприємству покращити своє фінансово-економічне становище на міжнародних ринках, що сприяє економічному зростанню підприємства.

Успішним стратегічним планом розвитку міжнародної діяльності можна вважати такий комплекс заходів, який веде до ефективної адаптації підприємства до умов міжнародного ринкового середовища, тобто до його економічних, політичних, соціальних та ін. складових.

Багато вітчизняних і зарубіжних праць таких вчених, як В. Аріков, Д. Балас, М. Бутко, О. Боднарчук, О. Гребельник, М. Дітковська, Л. Довгань, О. Долгальова, В. Зарубіна, С. Задорожна, Н. Крахмальова, Г. Становихіна, Л. Сагер, О. Тупікова, Ю. Уткіна, Ж. Чухлата і ін. були присвячені вивченню

проблем стратегічного менеджменту та вивченню його особливостей щодо міжнародної діяльності підприємств.

Але і зараз напрямок стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності підприємств має недостатньо досліджені аспекти та питання, які потребують всебічного, поглибленого аналізу.

Стратегічне планування міжнародної діяльності підприємства передбачає збір максимально можливого обсягу інформації та її детальний аналіз: проводиться аналіз ефективності виробництва та міжнародної діяльності в цілому, використання трудових ресурсів, використання грошових коштів; здійснюється оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та безпосередньо формуються стратегічні напрямки розвитку міжнародної діяльності за результатами комплексного аналізу.

Стратегічне планування передбачає формування оптимальних альтернативних стратегій розвитку міжнародної діяльності, які нівелюють певні загрози та сприяють ефективному довгостроковому економічному розвитку підприємства. Запропоновані стратегічні плани розвитку залежать від багатьох факторів, успішності роботи компанії на міжнародному та внутрішньому ринках і можуть відрізнятися за характером, але в будь-якому випадку вони повинні відповідати загальній місії та цілям компанії. Стратегічні плани містять обґрунтовані рішення та рекомендації, які необхідно реалізувати для забезпечення розвитку підприємства та підвищення ефективності його функціонування на міжнародному ринку.

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства та розробка заходів щодо стратегічного планування міжнародної діяльності конкретного обраного підприємства в умовах глобалізаційних перетворень.

Поставлена мета зумовила вирішення наступних завдань:

- узагальнити теоретико-методичні засади стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства;

- дослідити проблеми міжнародної діяльності підприємств в умовах глобалізаційних перетворень;
- дослідити особливості стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства в умовах глобалізаційних перетворень;
- охарактеризувати діяльність обраного підприємства;
- проаналізувати систему управління міжнародною діяльністю обраного підприємства;
- проаналізувати стратегії міжнародної діяльності підприємства в умовах глобалізаційних перетворень;
- розробити для обраного підприємства, що діє в умовах глобалізаційних перетворень заходи щодо стратегічного планування його міжнародної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства в умовах глобалізаційних перетворень.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства в умовах глобалізаційних перетворень.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань було застосовано методи аналізу та синтезу, порівняння, економічного та стратегічного аналізу, системний підхід та інші. Для обробки даних використовувалися сучасні програмні продукти, зокрема програми MS Excel 2016 та MS Word 2016.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, практиків з питань забезпечення ефективності стратегічного планування на підприємстві, чинне законодавство, дані Державної служби статистики України, звіти обраного підприємства, результати власних досліджень.

Елементи наукової новизни. У роботі удосконалено характеристику сутності стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства, яка визначає його як функцію управління, що є процесом формування цілей цієї

діяльності, напрямків їх досягнення, передбачення її результатів на основі аналітичних розрахунків та прогнозів фінансових результатів підприємства і тенденцій міжнародного ринку, а також визначення необхідних ресурсів для здійснення міжнародних операцій.

Кваліфікаційна робота складається з 3-х розділів.

У першому розділі розглядаються теоретико-методичні засади стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства.

У другому розділі досліджено особливості стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства в умовах глобалізаційних перетворень.

В третьому розділі запропоновано заходи щодо стратегічного планування міжнародної діяльності обраного підприємства в умовах глобалізаційних перетворень, а саме: запропоновано стратегічні напрями розвитку міжнародної діяльності ПП «АЙТЕКС»; заходи щодо інформаційної підтримки стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства в умовах глобалізаційних перетворень та рекомендації щодо використання методів оцінки ефективності розвитку міжнародної діяльності ПП «АЙТЕКС».

Практичне значення отриманих результатів. Положення кваліфікаційної роботи з використання інструментів стратегічного планування доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій.

Апробація результатів роботи. Основні положення, результати та висновки кваліфікаційної роботи були представлені у формі доповіді та тез публікації на XXX Міжнародній науково-практичній конференції «World problems in the development of science and education» (Сарагоса, Іспанія, 2025 р.) за темою «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах глобальної невизначеності».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

1.1. Економічний зміст категорії «внутрішній контроль»

За роки незалежності розвиток ринкової економіки України супроводжувався появою нових форм господарювання та власності. Разом з тим відбулося послаблення контролю з боку держави. Акцент, багато в чому, як в наукових дослідженнях, так і на практиці був перенесений на незалежний аудит, як новий вид контролю, і на контроль власника – тобто внутрішній контроль.

Теоретичний базис господарського контролю, що сформувався за часи СРСР, відповідав вимогам командної економіки, але був достатньо молодим, оскільки тривалий час формувався в спільних рамках теорії бухгалтерського обліку. Саме це і зумовило виникнення великої кількості неузгоджених та суперечливих і позицій з тих питань, які виникли перед наукою. Теорія контролю не давала однозначних відповідей на нові запити економічного середовища. Немає їх і дотепер. Як наголошують вчені, в Україні існує багато робіт з проблематики внутрішнього контролю, але відсутній його теоретичний та методологічний базис, відсутнє наукове обґрунтування його об'єктів, суб'єктів та предмету, а, отже, й методики його проведення на різних рівнях діяльності господарюючого суб'єкта [22].

Слово «контроль» виникло від латинського «контра ротулюс» [25] («контра ротолуос» [55]), від якого пізніше утворилось французьке «контр роль», що означає протиставлення або зіставлення.

В інших джерелах виникнення слова «контроль» пояснюється поєднанням латинських слів «rola», яке означає згорток паперу із записами,

документ, та «contra», тобто протиставлення, яке висувається проти твердження, що міститься в цьому документі. Термін «controla», в такому випадку, слід тлумачити як порівняння (протиставлення чи зіставлення) кількох тверджень. Подібну позицію зустрічаємо також у окремих зарубіжних та українських дослідників, які вважають, що слово «contrôle» з французької мови має перекладатись як «список, у двох примірниках», і тлумачитись як повторне повернення до раніше розглянутого раніше питання, його перевірку [7; 71].

Є також версія, що у французькій мові слово «contrôle» виникло внаслідок поєднання латинських слів: «contra» – префіксу, що означає «протидію», «протилежність» тому, що виражено в другій частині слова, і «role» – міра впливу, значення, ступінь участі в чомусь. [50; 62]. При цьому «ступінь участі в чомусь» слід розглядати як здійснення будь якої дії. «В цьому випадку у значенні слова «контроль», окрім «нагляду з метою перевірки» або «перевірки», з'являється ще один зміст даного слова – протидія чомусь небажаному».

У фаховій літературі, водночас, зустрічається тлумачення терміну «контроль» як такого, що має англійське походження. З точки зору В.Ф. Максимової, переклад слова «контроль» з англійської мови додає дещо цікаве до його змісту, зокрема: самовлада, самовладання. Виникає доповнення до тлумачення змісту терміна «контроль» у контексті певних його функцій: розробки заходів щодо урегулювання встановлених недоліків та передбаченні можливих наслідків діяльності підприємства [58].

Серед вчених немає однастайності не тільки щодо етимологічного походження слова «контроль», але і стосовно тлумачення цього поняття і визначення його сутності як економічної категорії. Контроль розглядається у вузькому та широкому розуміннях [7; 41]. Але у кожного науковця своє трактування «вузького» та «широкого» аспектів контролю.

Цікавим на наш погляд виглядає підхід М.Г. Белова, який у «широкому розумінні слова» розглядає контроль як філософською категорією, на кшталт часу, простору, інформації, що є загальним регулюванням реальної дійсності. У

«вузькому розумінні» вчений трактує контроль як конкретну історичну категорію, що означає наявність спеціального механізму, який зіставляє спостереження окремих процесів і явищ у відповідності до їх цілей [7].

В економічних словниках і енциклопедіях під контролем розуміють, насамперед, елемент (складову частину) управління економічними об'єктами і процесами, що полягає в нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану необхідному (бажаному) становищу, по-друге, контроль над об'єктом, зосередження прав управління в одних руках, вирішальний вплив на господарську, комерційну та фінансову політику підприємства [13; 72; 43].

Як економічна категорія контроль розглядається у двох аспектах: на мікрорівні (внутрішній контроль) та макрорівні (зовнішній контроль). У цьому зв'язку серед вчених виникає проблема не тільки з'ясування сутності поняття, але і використання термінології. На макрорівні найбільш вживаними термінами для визначення контролю є: «господарський контроль», «фінансово-господарський контроль», «фінансовий контроль», «економічний контроль». Багато хто з науковців використовують декілька термінів одночасно, розрізняючи елементи контролю на макрорівні. Групування поглядів науковців, щодо зазначеної проблеми представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Групування поглядів науковців щодо визначення сутності поняття економічної категорії «контроль» на макрорівні

Використовувана термінологія	Джерело
Господарський контроль	[50; 26; 49; 33]
Фінансовий контроль	[43; 49; 62]
Фінансово-господарський контроль	[11; 66; 6]
Економічний контроль	[8; 11; 39; 43; 71; 69]

Джерело: систематизовано автором

Прихильниками концепції господарського контролю є С.В. Бердаш, Ф.Ф. Бутинець, Н.Г. Виговська, М.І. Гордієнко, Н.М. Малюга, Н.І. Петренко, О.В. Назаренко та ін. Засновники цієї концепції відзначають, що термін «господарство» використовується як синонім виробництва, економіки.

Міністерство освіти і науки України
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
Факультет бізнесу та соціальних комунікацій
Кафедра менеджменту та маркетингу

Котолуп Анна Вадимівна,
здобувачка вищої освіти групи МТ-М2.01

**ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**Управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ЕЛМАП»
в умовах глобалізації та воєнних дій»**

Спеціальність:
D3 Менеджмент

Керівник:
Станіславик Олена В'ячеславівна,
д.е.н., проф.

Одеса – 2026

СТРУКТУРА ТОВАРООБІГУ УКРАЇНИ ЗА ІМПОРТОМ ТА ЕКСПОРТОМ ЗА 5 МІСЯЦІВ 2025 РОКУ



ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Група проблем	Конкретні прояви	Наслідки для міжнародної діяльності
Геополітичні та безпекові ризики	Повномасштабна війна, обстріли портів, руйнування інфраструктури	Блокування логістики, падіння експорту, втрата ринків
Логістичні бар'єри	Знищення портів (Маріуполь, Херсон), перевантаження західних переходів, різниця у ширині колій	Подовження строків доставки, зростання витрат, зниження якості послуг
Фінансово-економічні труднощі	Девальвація гривні, валютні обмеження, падіння ВВП, труднощі з контрактами та розрахунками	Зниження довіри, обмеження у розширенні зовнішньоекономічної діяльності
Виробничі втрати	Руйнування підприємств у прифронтових регіонах, енергетичні атаки, дефіцит електроенергії	Падіння обсягів виробництва, невиконання контрактів
Кадрові проблеми	Мобілізація, міграція, відтік фахівців	Брак кваліфікованої сили, зниження темпів виробництва
Технологічна відсталість	Відсутність CRM, ERP, BI-систем, слабка цифровізація	Неможливість масштабування, зниження конкурентоспроможності
Інституційна недостатність	Слабка підтримка від агентств, нестача платформ для пошуку партнерів, бар'єри ESG-звітності	Втрата гнучкості, уповільнення адаптації
Контрактна нестабільність	Вимоги додаткових гарантій, ризики невиконання зобов'язань, зростання страхових витрат	Зменшення обсягів угод, репутаційні ризики

РЕЦЕНЗІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Здобувач вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи

ВІДПОВІДНІСТЬ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ВИМОГАМ ЗАВДАННЯ

Критерії оцінки за вимогами завдання	Результати рецензування
1. Відповідність змісту кваліфікаційної роботи завданню та темі (так, ні)	
2. Актуальність теми кваліфікаційної роботи (висока, середня, низька)	
3. Застосування методів аналізу й розрахунків, їх глибина і відповідність сучасному рівню економічної науки (висока, середня, низька)	
4. Оцінка оригінальності рішень, прийнятих у кваліфікаційній роботі (висока, середня, низька)	
5. Наукова цінність роботи (висока, середня, низька)	
6. Практична цінність роботи (висока, середня, низька)	
7. Доцільність пропонованих заходів, рекомендації (так, ні)	
8. Якість оформлення кваліфікаційної роботи та ілюстративного матеріалу (висока, середня, низька)	
9. Загальний висновок про рівень підготовки бакалавра до самостійної роботи як фахівця (відмінно, добре, задовільно, незадовільно)	
10. Недоліки кваліфікаційної роботи: їх зміст	
11. Характер недоліків (принциповий, не принциповий)	
12. Рекомендована оцінка кваліфікаційної роботи (відмінно, добре, задовільно, незадовільно)	

Взагалі робота відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт, а здобувач вищої освіти _____ заслуговує присвоєння освітнього ступеня «Магістр», кваліфікації «Магістр менеджменту».

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється

до захисту кваліфікаційної роботи

за спеціальністю

Тема роботи:

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Керівник роботи

(підпис)

(число) (місяць) (рік)

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута на засіданні кафедри від

Здобувач вищої освіти

допускається до захисту роботи в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри менеджменту та маркетингу

(підпис)

« ____ » _____ р.

Декан факультету бізнесу та соціальних комунікацій

(підпис)

« ____ » _____ р.