



СИЛАБУС

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Код та назва спеціальності, галузь знань	D3. Менеджмент D Бізнес, адміністрування та право
Тип та назва освітньої програми	Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Статус навчальної дисципліни	Обов'язкова компонента (ОК-10)
Курс, семестр викладання	1,2 курс, 2, 3 семестр
Трудомісткість навчальної дисципліни	8 кредитів ЄКТС (240 академічних годин)
Мова викладання	Українська
Кафедра	Менеджменту та маркетингу
Факультет	Бізнесу та соціальних комунікацій

Розробники силябусу



ТАРДАСКІНА Тетяна Миколаївна,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
к.е.н., доцент

E-mail: tardaskina@ukr.net
Тел.: +380939522244

Консультації: щопонеділка з 14⁰⁰ до 16⁰⁰
каб. 319 (головний корпус) та посилання на конференцію Zoom:
<https://us04web.zoom.us/j/8750953919?pwd=Z3IzNmIwcTkWME4K0xhRGVqZUJOQT09>

Мета	– 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.
Компетентності, формуванню яких сприяє кваліфікаційна (магістерська) робота	<p>ЗК-1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.</p> <p>ЗК-2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).</p> <p>ЗК-3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.</p> <p>ЗК-7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p>СК-1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.</p> <p>СК-2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.</p> <p>СК-3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.</p> <p>СК-6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.</p> <p>СК-7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.</p> <p>СК-9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.</p> <p>СК-10. Здатність до управління організацією та її розвитком.</p>
Програмні результати навчання	<p>ПРН-1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.</p> <p>ПРН-2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.</p> <p>ПРН-3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.</p> <p>ПРН-4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.</p> <p>ПРН-7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.</p> <p>ПРН-10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.</p> <p>ПРН-11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.</p> <p>ПРН-12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).</p> <p>ПРН-13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).</p>

Орієнтовні напрями наукових досліджень

1. Управління підприємством на засадах впровадження (системного, ситуаційного, процесуального, функціонального, програмно_цільового) Підходу.
2. Розвиток системи управління підприємством.
3. Розробка антикризових заходів на підприємстві.
4. Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності.
5. Механізм управління змінами на основі комплексного аналізу діяльності підприємства
6. Формування організаційної (корпоративної) культури підприємства.
7. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством.
8. Система інформаційного забезпечення в управлінні бізнес-процесами на підприємстві
9. Впровадження інформаційних технологій в управління підприємством.
10. Управління інтелектуальним капіталом ІТ-компанії
11. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.
12. Формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.
13. Формування системи управління економічною безпекою підприємства.
14. Управління діловою репутацією підприємства.
15. Формування та розвиток іміджу ІТ-компанії.
16. Управління комерційною (маркетинговою) діяльністю підприємства.
17. Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві поштового зв'язку.
18. Розвиток інноваційних процесів в організації.
19. Розробка інвестиційного проєкту в ІТ-компанії.
20. Прогнозування інноваційного розвитку підприємства в умовах військового стану.
21. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу в умовах військового стану.
22. Формування ефективного механізму стратегічного менеджменту на підприємстві.
23. Стратегії цифрової трансформації телекомунікаційних підприємств.
24. Системи мотивації та стимулювання персоналу в умовах високої невизначеності та змін бізнес-середовища
25. Оцінка ефективності управління проєктними командами в умовах діджиталізації бізнес-процесів.
26. Формування інвестиційної стратегії підприємства.
27. Формування системи менеджменту підприємства поштового зв'язку.
28. Формування управлінської структури підприємства сфери електронних комунікацій.
29. Управління персоналом організації в умовах військового стану.
30. Формування проєктної команди інноваційного розвитку підприємства.

31. Інтеграція штучного інтелекту та блокчейну у формуванні довіри в цифрових екосистемах
32. Формування корпоративного іміджу підприємства в умовах цифровізації.
33. Управління репутаційними ризиками компанії в цифровому просторі.
34. Формування моделі клієнтоорієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації.
35. Управління брендом підприємства у цифровому середовищі.
36. Стратегії виходу IT-продукту на міжнародний ринок (GTM-стратегія).
37. Розробка моделі стратегічного управління персоналом у високотехнологічних компаніях.
38. Механізми оптимізації бізнес-процесів у межах цифрової трансформації
39. Управління проєктами в IT-компанії.
40. Управління соціальною відповідальністю підприємства
41. Формування системи управління персоналом в IT-компанії
42. Формування системи кадрового менеджменту підприємства.
43. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства в умовах кризи.
44. Маркетинговий інструментарій визначення конкурентних переваг операторів мобільного зв'язку.
45. Управління процесом формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства.
46. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства поштового зв'язку.
47. Формування механізму корпоративного управління на підприємстві.
48. Планування та прогнозування на підприємстві в умовах військового стану.
49. Розвиток інвестиційної діяльності підприємства в умовах військового стану.
50. Забезпечення якості системи управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів.

Методи навчання

При написанні кваліфікаційної роботи використовуються наступні методи навчання:

Інтерактивні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обговорення з науковим керівником. Колективне формування управлінської проблеми дослідження, дискусії щодо методології, уточнення цілей і завдань; застосування «5 Чому», «Сократичного діалогу», діаграми Ісікави для визначення причинно-наслідкових зв'язків. ▪ Інтерактивні групові обговорення. Спільний аналіз структури магістерської роботи, обговорення підходів до управління, взаємне рецензування частин роботи, створення ментальних карт (Miro, MindMeister). ▪ Рольові та ситуаційні моделювання. Моделювання управлінських ситуацій, процесу захисту магістерської роботи, аналіз конфліктів і управлінських дилем, відпрацювання сценаріїв прийняття рішень. ▪ Розбір управлінських кейсів. Використання «Кейс-стаді», SWOT, PESTEL, BSC, McKinsey 7S, VRIO, Value Chain для аналізу реальних бізнес-ситуацій, організаційних змін, стратегій компаній.
---------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Візуалізація управлінських моделей. Використання матриць, схем бізнес-процесів, інфографік для зручного подання логіки дослідження та управлінських рішень.
Практичні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Статистичний аналіз. Обробка та аналіз кількісних управлінських даних: динаміка показників діяльності підприємства, кореляційні залежності, тренди, індекси, дисперсії. ▪ Економіко-аналітичний метод. Оцінювання економічної ефективності управлінських рішень, аналіз витрат, доходів, рентабельності, unit-економіки, фінансових моделей. ▪ Порівняльний аналіз. Зіставлення організаційних структур, бізнес-процесів, стратегій управління, показників ефективності підрозділів і підприємств-аналогів. ▪ Графічний метод. Побудова графіків, діаграм, схем, моделей управління, блок-схем процесів для наочної ілюстрації тенденцій та результатів дослідження. ▪ Анкетування. Розробка анкет для аналізу мотивації персоналу, корпоративної культури, управлінських стилів; проведення онлайн/офлайн опитувань і їх статистична обробка. ▪ Інтерв'ю (експертні, напівструктуровані, глибинні). Отримання якісної інформації про управлінські процеси, мотивацію, проблеми організації, позиції стейкхолдерів. ▪ Контент-аналіз. Систематичне дослідження внутрішніх документів підприємства, стратегічних планів, звітів, сайтів, новинних ресурсів для виявлення управлінських тенденцій. ▪ Проектні роботи. Розробка управлінських рекомендацій, оптимізація процесів, удосконалення систем мотивації, стратегічних карт, моделей командної роботи. ▪ Моделювання та прогнозування. Побудова трендових моделей, регресійного аналізу, сценарного прогнозування розвитку підприємства, ринку, кадрових потреб, фінансових показників. ▪ Цифрові інструменти управлінського аналізу. Power BI, Excel, Google Data Studio, SPSS, Python, Miro - для збору даних, аналізу, моделювання, візуалізації та підготовки аналітики. ▪ Робота з матеріалами виробничої практики. Дослідження реальних бізнес-процесів, KPI команди, оцінка ефективності підрозділів, аналіз організаційної культури та стратегії підприємства.
Методи дистанційного навчання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відеоконсультації з науковим керівником. Робота через Zoom, Google Meet, Moodle для обговорення методології, структури роботи та коригування результатів аналізу. ▪ Дистанційний пошук і обробка наукової інформації. Аналіз трендів менеджменту через Statista, OECD, Eurostat, YouControl, Google Scholar; робота з електронними базами та бібліотеками. ▪ Онлайн-опитування. Використання Google Forms, SurveyMonkey, LimeSurvey для збору даних про персонал, управлінські процеси, корпоративну культуру, стейкхолдерів. ▪ LMS-платформи. Moodle та інші системи для подання частин магістерської роботи, комунікації з викладачами, перевірки на академічну доброчесність. ▪ Цифрові дослідницькі інструменти. Використання Mendeley/Zotero для управління бібліографією, Excel/ SPSS/ Python для статистики, Miro для структуризації, Figma/Canva для візуалізації моделей. ▪ Організація дистанційної командної роботи. Робота в Google Workspace, Notion, Trello, Slack для планування дослідження, обміну файлами, контролю версій та підготовки аналітики.

Стратегія оцінювання результатів навчання

Змістовий контент результатів виконання кваліфікаційної (магістерської) роботи	<p>Результати виконання кваліфікаційної (магістерської) роботи, які здобувач може продемонструвати та які можуть бути ідентифіковані, оцінені та виміряні, розглядаються у вимірах 7 рівня Національної рамки кваліфікацій, що відповідає другому циклу вищої освіти Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти, а саме:</p> <p>Знання – володіння поглибленими теоретичними основами та сучасними концепціями менеджменту; розуміння закономірностей функціонування організацій в умовах цифрової трансформації та турбулентного середовища; знання методів стратегічного, операційного та проектного менеджменту; обізнаність щодо підходів до управління ІТ-командами, лідерства, організаційної поведінки та змін; знання інструментів аналітики, бізнес-моделювання, ризик-менеджменту та методології проведення наукових досліджень на магістерському рівні.</p> <p>Уміння/навички – здатність здійснювати пошук, збір, критичний аналіз і систематизацію управлінської інформації; уміння моделювати бізнес-процеси, аналізувати ефективність організації та її структурних підрозділів; здатність застосовувати кількісні та якісні методи досліджень для обґрунтування управлінських рішень; уміння формувати та реалізовувати стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності й цифровізації; здатність розробляти практичні рекомендації, управлінські рішення та оптимізаційні пропозиції на основі результатів власного дослідження.</p> <p>Комунікація – здатність аргументовано, логічно й професійно презентувати результати кваліфікаційної роботи в усній і письмовій формах; уміння ефективно взаємодіяти з науковим керівником, експертами та членами екзаменаційної комісії; здатність переконливо обґрунтовувати вибір методів, теоретичних підходів і практичних управлінських рішень; уміння будувати комунікацію в команді, вести професійні дискусії, дотримуючись академічних стандартів та етичних норм.</p> <p>Відповідальність та автономія – здатність самостійно планувати, організовувати та виконувати наукове й аналітичне дослідження відповідно до вимог магістерського рівня; відповідальність за достовірність даних, коректність методів і достеменність отриманих результатів; уміння приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, нести відповідальність за їх наслідки; здатність дотримуватися принципів академічної доброчесності; готовність ініціювати авторські підходи, пропонувати інноваційні рішення та демонструвати високий рівень автономності в професійній діяльності.</p>
Критерії оцінювання	<p>Академічні успіхи здобувачів освіти в межах виконання кваліфікаційної роботи оцінюються за бально-рейтинговою шкалою (максимальна кількість – 100 балів), що прийнята в ДУІТЗ, з обов'язковим переведенням кількості балів в оцінки за національною шкалою та за шкалою ECTS.</p> <p>Відмінно (А) – від 90 до 100 балів – кваліфікаційна робота виконана на високому академічному рівні, має логічну структуру, повністю розкриває тему та відповідає всім вимогам методичних рекомендацій. Теоретичний розділ ґрунтовний, містить всебічний огляд сучасних джерел. Аналітичний розділ виконано ґрунтовно, із застосуванням коректних методів дослідження та якісним опрацюванням статистичного, фінансового та фактичного матеріалу. Рекомендаційний розділ містить аргументовані пропозиції, підкріплені розрахунками економічної ефективності. Робота має високий рівень самостійності, відсутні помилки, усі висновки логічно випливають із завдань. Оформлення повністю відповідає вимогам, усі джерела коректно оформлені.</p> <p>Дуже добре (В) – від 82 до 89 балів – кваліфікаційна робота виконана якісно, структура логічна, більшість положень розкрито ґрунтовно. Теоретична частина достатньо широка, хоча окремі аспекти могли б бути розкриті глибше. Аналіз діяльності</p>

підприємства виконано правильно, із використанням більшості необхідних методів, однак окремі аспекти можуть містити несуттєві неточності або недостатню деталізацію. Рекомендації практично орієнтовані, але можуть не містити повного економічного обґрунтування. Оформлення загалом правильне, хоча можливі незначні недоліки.

Добре (C) – від 74 до 81 балів – в кваліфікаційній роботі продемонстровано достатнє розуміння теми. Теоретичний матеріал викладено правильно, але можливе неповне розкриття окремих питань. Аналітичний розділ виконаний коректно, хоча аналіз може бути недостатньо глибоким або містити несуттєві неточності. Рекомендаційний розділ містить пропозиції, але не всі з них економічно обґрунтовані. Робота містить незначні логічні розриви або помилки оформлення.

Задовільно (D) – від 64 до 73 балів – тема розкрита частково. Теоретичний матеріал викладено поверхово, відчувається недостатня кількість сучасних джерел або слабка авторська інтерпретація. Аналітична частина містить недоліки, окремі методи аналізу використані неправильно або неповно. Рекомендації відображають загальні напрямки удосконалення, але відсутня чітка деталізація або економічна оцінка їх ефективності. Робота містить помилки логічного характеру та недоліки оформлення.

Задовільно (E) – від 60 до 63 балів – кваліфікаційна робота виконана формально, розкриття питань мінімальне. Теоретичний огляд поверховий, аналітичний розділ містить суттєві недопрацювання, недостатньо таблиць, графіків або пояснень. Рекомендаційний розділ загальний, без практичної цінності та економічного обґрунтування. Оформлення має багато недоліків, трапляються логічні та фактичні помилки.

Незадовільно з можливістю повторного складання (FX) – від 35 до 59 балів – кваліфікаційна робота не відповідає вимогам за змістом і структурою. Теоретичний розділ фрагментарний, аналітична частина неповна або має серйозні методологічні помилки. Рекомендації відсутні або не пов'язані з аналізом. Оформлення роботи містить численні порушення. Робота потребує суттєвого доопрацювання та повторного подання.

Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни (F) – від 0 до 34 балів – кваліфікаційна робота не відповідає темі, не містить елементів самостійного дослідження, відсутні аналітичний та рекомендаційний розділи або вони виконані формально. Теоретичний матеріал запозичено без аналізу. Робота має критичні порушення методичних вимог і непридатна до захисту.

Форма та методи контролю

Процес контролю результатів підготовки та захисту кваліфікаційної роботи зі спеціальності «Менеджмент» включає три основні етапи: попередній контроль, проміжний контроль та підсумковий (атестаційний) контроль.

Попередній контроль здійснюється на етапі вибору теми, формування дослідницької концепції та погодження детального плану магістерської роботи. На цьому етапі оцінюється здатність здобувача обґрунтувати теоретичну, практичну й наукову значущість теми, визначити мету, завдання, об'єкт, предмет і гіпотези дослідження, сформулювати структурну логіку роботи. Перевіряється також готовність здобувача до виконання самостійного комплексного управлінського та наукового дослідження, уміння добирати актуальну літературу, нормативну базу, сучасні методи менеджменту, економічного аналізу, моделювання, системного підходу та методи цифрових досліджень. Основними формами попереднього контролю є консультації з науковим керівником, аналіз первинного плану, оцінювання обґрунтованості методологічних положень і джерельної бази.

Проміжний контроль здійснюється під час написання розділів магістерської роботи та спрямований на перевірку якості виконання окремих етапів дослідження. На цьому етапі оцінюється глибина теоретичного аналізу сучасних концепцій

менеджменту, критичність огляду літературних джерел, коректність застосування методів дослідження (економетричних, статистичних, системного аналізу, SWOT, PEST, методів моделювання, аналізу ризиків, методик оцінки ефективності управління, цифрових аналітичних інструментів). Окремо аналізуються достовірність отриманих результатів, якість сформульованих висновків до розділів, вміння здобувача інтерпретувати дані й робити обґрунтовані управлінські висновки. Формами проміжного контролю є перевірка чернеток розділів, індивідуальні консультації, презентація проміжних результатів, виконання дослідницьких завдань.

Підсумковий (атестаційний) контроль здійснюється під час остаточного рецензування завершеної магістерської кваліфікаційної роботи та під час її публічного захисту перед екзаменаційною комісією. На цьому етапі оцінюються відповідність змісту роботи вимогам стандарту магістерського рівня, наукова новизна та практична значущість отриманих результатів, логічність структури, коректність використання сучасних методологій, обґрунтованість запропонованих управлінських рішень і рекомендацій. Значна увага приділяється здатності здобувача аргументовано презентувати результати дослідження, демонструвати професійну термінологію, відповідати на запитання комісії, вести наукову дискусію та відстоювати власні дослідницькі підходи. Остаточна оцінка формується з урахуванням якості письмового тексту, рівня доповіді, презентаційних навичок та дотримання принципів академічної доброчесності.

Оцінювання результатів виконання та захисту кваліфікаційної магістерської роботи здійснюється за 100-бальною шкалою відповідно до чинних нормативних документів закладу вищої освіти та процедур атестації здобувачів другого (магістерського) рівня.

Політика навчальної дисципліни

Відвідування	Здобувачі вищої освіти повинні дотримуватися графіку консультацій з науковим керівником у процесі підготовки кваліфікаційної роботи. Присутність на обов'язкових консультаціях, попередньому захисті є необхідною умовою допуску до атестації. Важливим є своєчасне подання окремих розділів та повного тексту роботи для перевірки згідно встановленого календарного графіка.
Дотримання принципів академічної доброчесності	Усі елементи кваліфікаційної роботи - текстові матеріали, результати аналітичних досліджень, статистичні розрахунки, графічні матеріали, таблиці, опитування та маркетингові дослідження - повинні бути виконані самостійно та відповідати принципам академічної доброчесності. До захисту допускаються кваліфікаційні роботи, виконані здобувачем самостійно з дотриманням принципів академічної доброчесності. Кваліфікаційна робота перевіряється на плагіат.
Умови зарахування пропущених занять	У разі пропуску обов'язкових консультацій здобувач повинен узгодити з науковим керівником додаткові форми відпрацювання - подання доопрацьованих розділів, виконання додаткових аналітичних завдань чи індивідуальних доробок. Відпрацювання академічної заборгованості щодо етапів підготовки можливе лише у строки, визначені кафедрою, та до моменту ухвалення рішення про допуск до захисту.
Інші умови	Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи, вимоги до структури, правил оформлення, критерії оцінювання та шаблони документів розміщені на платформі Moodle та доступні здобувачам.

Рекомендовані джерела інформації

Базові підручники та навчальні посібники	<ul style="list-style-type: none"> • Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навчальний посібник. Одеса: Астропринт, 2024. 376 с. • Britchenko I., Chukurna O., Tardaskina T., Gordeyeva Y., Olvinska Y. Project Management in the Digital economy: Textbook. Sofia: Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences, 2025. 241 p. • Britchenko I., Chukurna O., Tardaskina T. Digital economy: Textbook. Sofia: Bulgarian Academy of Sciences, 2024. 308 p. • Хаджирадєва С.К. Прийняття управлінських рішень : [навч. посібн.; електронна версія]. К. : НАДУ, 2020. 280 с. • Менеджмент: навч. посіб. / І.І. Соколи, О.В. Станіславик та ін.; заг. ред. С.В. Філіппової, М.А. Юдіна. Одеса: Бондаренко М.О., 2019. 652 с.
Методичні рекомендації та розробки викладачів	<ul style="list-style-type: none"> • Методичні вказівки щодо виконання кваліфікаційної роботи магістра для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, освітньо-професійної програми «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент». Укладачі: Замлинський В.А., Станіславик О.В., Чукурна О.П., Танащук К.О., Галан Л.В.. Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, 2023. 58 с.
Інформаційні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> • Міністерство цифрової трансформації України https://thedigital.gov.ua/ • Офіс Реформ КМУ https://rdo.in.ua/ • Одеська обласна державна адміністрації https://oda.od.gov.ua/ua

Рік введення силябусу – 2025 р.	Затверджено рішенням кафедри (Протокол № 11 від 27 червня 2025 р.)	
	В.о. завідувача кафедри 	Людмила ГАЛАН
	Гарант освітньої програми 	Тетяна ТАРДАСКІНА