

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту та маркетингу



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ
КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ**

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право**





Методичні рекомендації для підготовки та захисту кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності ДЗ «Менеджмент» галузі знань Д Бізнес, адміністрування та право. Житомир. Поліський національний університет, 2026. 49 с.

Укладачі:

- | | |
|------------------|---|
| Кравчук І. І. | доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу; |
| Присяжнюк О. Ф. | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу; |
| Лавриненко С. О. | кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу. |

Рецензенти:

- | | |
|-------------------|---|
| Зінчук Т. О. | доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції Поліського національного університету; |
| Валінкевич Н. В., | доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету. |

Методичні рекомендації розглянуто та рекомендовано до друку:

- кафедрою менеджменту та маркетингу
протокол від 26 серпня 2026 р. № 2
- методичною комісією факультету економіки та менеджменту
протокол від 31 серпня 2026 р. № 1
- вченою радою факультету економіки та менеджменту
протокол від 31 серпня 2026 р. № 1



ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета і завдання кваліфікаційної роботи	5
2. Зміст і структура кваліфікаційної роботи	6
3. Порядок виконання та захисту кваліфікаційних робіт	14
4. Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи	21
5. Орієнтовна тематика кваліфікаційних робіт	24
6. Робота над статтями та доповідями	27
7. Додатки	28



ВСТУП

Методичні рекомендації для підготовки і захисту кваліфікаційних робіт ОС «Магістр» спеціальності D3 «Менеджмент» визначають вимоги до змісту і структури кваліфікаційних робіт, їх оформлення і порядку захисту, розроблені на підставі Положення про кваліфікаційні роботи у Поліському національному університеті та Положення про організацію освітнього процесу у Поліському національному університеті.

Кваліфікаційна робота є самостійним теоретико-прикладним дослідженням, яке виконується студентом на завершальному етапі фахової підготовки. Кваліфікаційна робота є однією з форм виявлення теоретичних і практичних знань, умінь застосовувати їх для розв'язання конкретних наукових та/або практичних завдань. Виконання кваліфікаційної роботи визначається освітньо-професійною програмою.

Кваліфікаційна робота передбачає самостійне розв'язання комплексної проблеми у сфері менеджменту, що супроводжується проведенням відповідного дослідження та/або застосування інноваційних підходів.

Кваліфікаційна робота формується за сукупністю наукових публікацій здобувача вищої освіти за темою дослідження. У кваліфікаційній роботі не допускається академічного плагіату, фальсифікації та списування. Наукові публікації і кваліфікаційна робота здобувачів вищої освіти підлягають розміщенню в інституційному репозитарії університету.

Кваліфікаційна робота синтезує підсумок теоретичної та практичної підготовки у межах нормативної й варіативної складових освітньо-професійної програми підготовки фахівців ОС Магістр за спеціальністю D3 «Менеджмент» та є формою контролю набутих студентами у процесі навчання інтегрованих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків, передбачених їхніми освітньо-кваліфікаційними характеристиками.

Під час виконання кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти повинен показати глибокі теоретичні знання з конкретних питань, вміння застосовувати сучасні методи досліджень, використовувати досягнення науки й техніки, грамотно, чітко, логічно викладати думки, узагальнювати і формулювати висновки.

Кваліфікація (ступінь) магістра присвоюється особі, яка продемонструвала: концептуальні (фундаментальні) знання з напрямку підготовки, включаючи сучасні досягнення у професійній сфері, критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять; вміння розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері професійної діяльності, що передбачає застосування теорій, концепцій, інноваційних підходів, збір та інтерпретацію інформації (даних), вибір методів відповідних наук та інструментальних засобів.

У методичних рекомендаціях пояснюється структура написання кваліфікаційної роботи, наводяться її основні розділи. Розкривається



послідовність збору, обробки та узагальнення матеріалу дослідження за обраною темою кваліфікаційної роботи, порядок підготовки і публікації наукових статей, підготовки презентації та доповіді на захист.

1. Мета і завдання кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота є результатом особистої самостійної роботи здобувача вищої освіти, яка має внутрішню єдність і логіку викладення матеріалу і може виступати свідченням здобутого ним рівня професійної компетенції, що відповідає освітньо-кваліфікаційній характеристиці за спеціальністю D3 Менеджмент.

Мета підготовки кваліфікаційної роботи – продемонструвати достатній рівень сформованості і творчого застосування здобутих знань і практичних навичок для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо розв’язання реальної науково-практичної проблеми в галузі менеджменту.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи студент повинен вирішити наступні **завдання**:

- обґрунтувати актуальність і значущість обраної теми кваліфікаційної роботи в теорії та стосовно умов об’єкта дослідження;
- визначити мету й конкретні завдання дослідження;
- визначити об’єкт і предмет дослідження;
- проаналізувати існуючу нормотворчу, законодавчу базу стосовно об’єкта і предмета дослідження;
- провести огляд опублікованих за темою дослідження літературних джерел і узагальнити зібраний матеріал;
- проаналізувати особливості функціонування предмета дослідження, виявити його закономірності;
- розглянути організаційно-економічну характеристику об’єкта дослідження;
- вибрати методи (методику) проведення дослідження;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства та дослідити проблему (за темою) в межах об’єкта;
- запропонувати та обґрунтувати заходи, щодо усунення ідентифікованих слабких сторін досліджуваного об’єкту в розрізі проблеми дослідження;
- економічно обґрунтувати запропоновані заходи (у т. ч. використовуючи методи економіко-математичного моделювання);
- сформулювати адресні та достовірні висновки.

Під час виконання кваліфікаційної роботи необхідно враховувати такі аспекти:

- написання кваліфікаційної роботи є обов’язковим для всіх студентів;
- самостійність виконання студентом кваліфікаційної роботи;
- обов’язковість вибору теми, погодження її з науковим керівником, підготовки і публікації статей (тез);
- добровільність вибору, зміни та корегування теми кваліфікаційної роботи;



- обов'язковість публікації наукових статей з урахуванням термінів захисту кваліфікаційних робіт;
- обов'язковим для студента є консультування із науковим керівником, що має відбуватись після вибору теми й до подачі кваліфікаційної роботи до захисту;
- обов'язковим є поточне консультування студента з керівником;
- студент несе особисту відповідальність за своєчасність і якість виконання кваліфікаційної роботи (прояв відповідальності контролює науковий керівник).

За якість кваліфікаційної роботи, достовірність наведених даних, правильність розрахунків, висновків, а також за оформлення і подання роботи у встановлений термін відповідає автор кваліфікаційної роботи.

Під час захисту кваліфікаційної роботи студент має засвідчити глибокі теоретичні та практичні знання з теми дослідження, ґрунтовні знання вітчизняної та зарубіжної економічної літератури, розуміння сучасного стану розвитку менеджменту та економіки підприємства, вміння застосовувати наукові методи в економічних дослідженнях, обґрунтовувати і захищати свої наукові здобутки.

2. Зміст і структура кваліфікаційної роботи

2.1. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти ОС «Магістр» виконується державною мовою у вигляді спеціально підготовленої праці на правах рукопису в твердій палітурці та в електронній формі.

2.2. Структура кваліфікаційної роботи:

- титульний аркуш;
- анотація;
- зміст;
- перелік умовних позначень (за необхідності);
- основна частина;
- список використаних джерел;
- додатки.

2.2.1. Титульний аркуш кваліфікаційної роботи оформлюється за формою, наведеною у **додатку А**.

2.2.2. Анотація кваліфікаційної роботи подається державною та англійською мовами. В анотації мають бути стисло представлені основні результати дослідження та практична цінність роботи.

2.2.3. В анотації також вказуються: прізвище та ініціали здобувача вищої освіти; тема кваліфікаційної роботи; освітній ступінь, на який претендує здобувач; спеціальність (шифр і назва); найменування закладу вищої освіти; місто, рік.

Для забезпечення тематичного пошуку кваліфікаційної роботи в анотації наводяться ключові слова відповідною мовою. Сукупність ключових слів



повинна відповідати основному змісту роботи і відображати тематику дослідження. Кількість ключових слів становить 5–7. Ключові слова подають у називному відмінку, друкують в рядок через кому в алфавітному порядку. Обсяг анотації – 1 сторінка. Зразок анотації наведено у **додатку Б**.

2.2.4. Зміст кваліфікаційної роботи повинен містити назви всіх структурних елементів із зазначенням нумерації та номери їх початкових сторінок. Назви структурних елементів у змісті і тексті роботи мають бути тотожними. Зразок змісту наведено у **додатку В**.

2.2.5. Перелік умовних позначень, символів, одиниць вимірювання, скорочень подається за необхідності у вигляді окремого списку. Додатково їх пояснення наводиться у тексті при першому згадуванні. Скорочення слів проводиться згідно ДСТУ 8302-2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання».

2.2.6. Основна частина кваліфікаційної роботи включає:

- вступ;
- розділи роботи;
- висновки.

Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи становить для здобувачів ОС «Магістр» – **40–50 сторінок**.

2.2.6.1. У вступі подається загальна характеристика кваліфікаційної роботи, зокрема:

- актуальність теми дослідження;
- мета і завдання роботи;
- предмет та об'єкт дослідження;
- методи дослідження (із зазначенням конкретного застосування кожного методу);
- перелік публікацій автора за темою дослідження (апробація результатів роботи);
- практичне значення отриманих результатів;
- структура та обсяг роботи.

Актуальність теми дослідження. Шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими розв'язаннями проблеми (наукової задачі) обґрунтовують актуальність та доцільність роботи для розвитку відповідної галузі науки чи виробництва, особливо на користь України. Вказуються також прізвища тих науковців, які відомі своїм внеском в розробку досліджуваної проблеми.

Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним. Досить кількома реченнями висловити головне – сутність проблеми або наукового завдання.

Мета – це визначальний кінцевий науковий результат, якого прагне досягти автор у процесі дослідження за темою роботи. Як правило, вона відображається в змісті рекомендаційно-оптимізаційної частини роботи



(розділу 3). Не слід формулювати мету як «Дослідження...», «Вивчення...», тому що ці слова вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету.

Завдання конкретизують шлях досягнення поставленої мети і визначають, що має вирішити дослідник на цьому шляху. Вони мають бути прив'язані до змісту кваліфікаційної роботи. Зазвичай, завдання формулюються у вигляді конкретних тез: дослідити...; описати...; розглянути...; розкрити...; довести...; розробити модель...; визначити...; запропонувати...; обґрунтувати... тощо.

Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і обране для вивчення. Об'єкт – це ядро проблеми, що досліджується. Звичайна назва об'єкту дослідницької роботи міститься у відповіді на запитання: що розглядається?

Предмет дослідження – це особлива проблема, окремі сторони об'єкту, його властивості і особливості, які повинні бути досліджені в роботі, не виходячи за межі досліджуваного об'єкту. Зазвичай формулювання предмета дослідження міститься у відповіді на запитання: що вивчається?

Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та його частина, яка є предметом дослідження. Саме на нього спрямована основна увага дослідника, оскільки предмет дослідження визначає тему кваліфікаційної роботи, яка зазначається на титульному аркуші як її назва.

Методи дослідження. Подають перелік використаних методів дослідження для досягнення поставленої в роботі мети.

Перераховувати їх треба не відірвано від змісту роботи, а коротко та змістовно визначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом. Це дасть змогу пересвідчитися в логічності та прийнятності вибору саме цих методів. *(Наприклад: У процесі дослідження використано такі методи: діалектичної й формальної логіки, якісного аналізу та синтезу (для дослідження положень економічних теорій і опублікованих наукових праць, результатів виконаних науково-дослідних робіт, дієвості і погодженості законодавчих і нормативно-правових актів); абстрактно-логічний (під час обґрунтуванні та розробки концептуальної моделі системи соціального захисту населення); порівняльно-економічного аналізу (для оцінки рівня соціальних гарантій вразливих верств населення, удосконалення основних напрямів їх соціального захисту); математичної статистики (для оцінки соціально-економічних індикаторів рівня життя населення та рангового розподілу регіонів України); економіко-математичного моделювання (для визначення залежності окремих напрямів економічної і соціальної захищеності населення від індикаторів рівня життя)).*

Практичне значення отриманих результатів. У кваліфікаційній роботі необхідно подати відомості про практичне застосування одержаних результатів або рекомендації щодо їх використання. Відзначаючи практичну цінність одержаних результатів, необхідно подати інформацію щодо ступеня готовності



до використання або масштабів використання. Необхідно дати короткі відомості щодо впровадження результатів досліджень із зазначенням назв організацій, в яких здійснена реалізація, форм реалізації та реквізитів відповідних документів.

Перелік публікацій автора за темою дослідження (апробація результатів роботи). Вказують, у скількох статтях у наукових журналах, збірниках наукових праць, матеріалах конференцій опубліковано результати кваліфікаційної роботи. Вказується, на яких наукових конференціях, симпозіумах, нарадах оприлюднено результати дослідження кваліфікаційної роботи.

Структура та обсяг роботи. Вказується обсяг роботи, її структура та кількість графічного матеріалу.

Обсяг вступу становить 3 сторінки. Зразок вступу наведено у додатку Г.

2.2.6.2. Кваліфікаційна робота включає три розділи. У розділах роботи має бути викладено зміст власних досліджень здобувача, зроблено посилання на його праці. Список цих праць має міститися у списку використаних джерел. У разі використання наукових результатів, ідей та матеріалів інших авторів у тексті роботи повинні бути посилання на публікації даних авторів. Кваліфікаційна робота має бути викладена у науковому стилі з використанням усталених термінів. Не допускається художній чи публіцистичний стиль. Слід уникати надто складних словесних конструкцій, не допускати надмірної описовості, необґрунтованих тверджень і висловів, повторів думок. Розділи кваліфікаційної роботи можуть поділятися на підрозділи.

Кваліфікаційну роботу слід оформляти відповідно до державного стандарту України ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання». Кваліфікаційна робота повинна відповідати загальним вимогам, щодо викладення матеріалу: 1) формулювання назви теми, розділів та підрозділів повинні бути чітким, лаконічними і в той же час найбільш повно відображати сутність та зміст питань, що розглядаються; 2) матеріал роботи необхідно викладати грамотно, доступним науковим стилем, він не повинен містити повторів та не бути перевантаженим цитатами; 3) не допускається просте переписування матеріалів із літературних джерел, їх цитування без посилання; 4) в тексті не повинно бути виразів типу: «я вважаю», «мені здається», «у нас прийнято», замість них рекомендуються вирази: «на думку автора», «вважається доцільним», «як свідчить проведений аналіз».

Під час виконання кваліфікаційної роботи інструменти штучного інтелекту можуть використовуватися лише як допоміжні засоби у спосіб, з метою, в обсязі та на умовах, визначених науковим керівником. Керівник ознайомлює здобувача з політикою використання ШІ. У разі застосування інструментів ШІ здобувач зобов'язаний задекларувати цей факт, зазначити методику генерування та/або зробити посилання на відповідну комп'ютерну програму, вказати використаний інструмент і його внесок у кваліфікаційну



роботу. Непрозорє використання ІІІ визнається несанкціонованим генеруванням контенту та прирівнюється до порушення академічної доброчесності.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи здобувач повинен виконувати завдання самостійно, формулювати висновки на підставі належних доказів і фактів, посилаючись на всі використані результати інтелектуальної творчої діяльності інших авторів. Раніше створений здобувачем академічний твір може бути включений до роботи повністю або частково лише за умови прямого зазначення цього в тексті. Забороняється використання завідомо неправдивої чи викривленої інформації, сфабрикованих або фальсифікованих даних.

Традиційною є наступна структура кваліфікаційної роботи (табл. 1). Приклад структури кваліфікаційної роботи наведено у додатку В.

Таблиця 1

Структура кваліфікаційної роботи

Складові кваліфікаційної роботи	Рекомендована к-ть стор.	Додатки
ТИТУЛЬНА СТОРІНКА	1 стор. (не нумерується)	Додаток А
АНОТАЦІЯ	1 стор. (не нумерується)	Додаток Б
ЗМІСТ	1 стор. (не нумерується)	Додаток В
ВСТУП	до 2 стор.	Додаток Г
РОЗДІЛ 1 (теоретична частина) 1.1. 1.2. 1.3. Висновки до Розділу 1	10–12 стор., у т. ч. висновки до розділу до 0,5 стор.	
РОЗДІЛ 2 (аналітичний) 2.1. 2.2. 2.3. Висновки до Розділу 2	15–18 стор., у т. ч. висновки до розділу до 0,5 стор.	
РОЗДІЛ 3 (рекомендаційно-оптимізаційний) 3.1. 3.2. Висновки до Розділу 3	12–16 стор., у т. ч. висновки до розділу до 0,5 стор.	
ВИСНОВКИ	1-2 стор.	Додаток Д
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	3 стор. (не менше 40 найменувань)	Додаток Е
Загальна кількість стор.	40–50	
ДОДАТКИ	не регламентується	

Основна частина кваліфікаційної роботи складається з трьох розділів – теоретичний; аналітичний; рекомендаційно-оптимізаційний.

Теоретичний розділ (розділ 1) складається з 3 підрозділів теоретичного характеру і висновків до цього розділу. Перший розділ є основою для розробки



прикладних аспектів обраної теми, які студент повинен викласти в подальших розділах кваліфікаційної роботи.

В цьому розділі слід викласти суть досліджуваної проблеми та ступінь її сучасної розробки, узагальнення існуючих концепцій, визначити дискусійні аспекти, невирішені питання і проблеми теоретичного, методичного та прикладного характеру, розглянути еволюцію підходів до їх вирішення, викласти теоретичні основи обраної теми. На основі вивчення наукової, навчально-методичної літератури розкриваються підходи різних авторів до розв'язання проблеми, показується, у чому полягає подібність, а у чому відмінність їх поглядів, а також обґрунтовуються власні погляди на проблему.

У теоретичному розділі подається оцінка діючих законів, постанов, указів та інших офіційно-розпорядчих документів, нормативної та довідкової бази за досліджуваною проблемою. Розкривається власне розуміння цієї бази, обґрунтовуються необхідність, доцільність окремих документів. Також теоретичне обґрунтування, суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та сучасні тенденції предмету дослідження. Методичні підходи повинні мати певні елементи полемічності, ствердженої власної позиції щодо обраних методів дослідження, що дає змогу перейти в наступному розділі до конкретного аналітичного дослідження. Бажано ілюструвати текст графічними матеріалами і схемами, графіками, діаграмами тощо.

В кінці розділу оформляються *«Висновки до Розділу 1»* як окремий підрозділ роботи, в якому необхідно зазначити ступінь розробленості проблеми, що розглядається, її найбільш розроблені питання і ті, що потребують подальшої розробки, а також узагальнення з теоретичного аналізу проблеми щодо розкриття сутності предмета дослідження.

Аналітичний розділ (розділ 2) включає 3 підрозділи аналітичного характеру на матеріалах конкретних суб'єктів господарювання і висновки до цього розділу. Аналітичний розділ, забезпечуючи логічну послідовність дослідження, має поєднати набуті теоретичні знання та вміння використовувати обрані методи і певний методичний інструментарій на прикладі конкретного підприємства.

Перший параграф розділу 2 – **організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства**. Тут необхідно надати стислу інформацію щодо основних аспектів діяльності підприємства. Такими аспектами є:

- головні етапи створення, юридичний статус;
- види діяльності;
- продукція, що виробляються, послуги, що надаються;
- характеристика виробничих потужностей;
- тип виробництва, номенклатура готової продукції, матеріалів, етапи підготовки й реалізації продукції (для підприємства);
- організаційна структура управління підприємства;
- характеристики структурних підрозділів;



- постачальники, ринок збуту продукції, клієнти;
- основні конкуренти;
- аналіз активів підприємства, його ресурсного потенціалу та фінансових результатів.

Якщо фінансово-економічний аналіз не виноситься окремим параграфом, то тоді в першому параграфі потрібно представити його висновки.

Другий і третій параграфи можна присвятити виключно аналізу проблеми, а можна – в другому дати фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, а третій присвятити аналізу проблеми. Якщо фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства виноситься окремим параграфом, то він повинен виконуватись в розрізі визначення ефективності господарської діяльності, аналізу стану та ефективності використання ресурсів підприємства, майнового стану, витрат на виробництво, фінансового стану, в тому числі ділової активності підприємства. Аналіз основних кількісних і якісних показників діяльності повинні бути виконані **за три останні роки**. Вихідні дані для розрахунку: форма № 1 – «Баланс»; форма № 2 – «Звіт про фінансові результати»; ф. № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» тощо. Аналіз необхідно проводити із застосуванням, як традиційних методів, методів факторного аналізу, так і економіко-математичних методів.

В аналізі проблеми дослідження (за темою кваліфікаційної роботи) необхідно провести кількісний та якісний аналіз явища що вивчається. Виявити сильні та слабкі сторони об'єкта дослідження, показати особливості предмета дослідження, представити економічну інтерпретацію виявлених тенденцій, окреслити наявні проблеми, визначити їх глибинні причини, взаємозв'язки і можливі наслідки у майбутньому (цей параграф безпосередньо стосується теми дослідження, в ньому повинно бути представлено не менше 4–5 таблиць, які слід винести в ілюстративний матеріал і презентувати на захисті кваліфікаційної роботи).

Другий розділ роботи завершується підрозділом «Висновки до Розділу 2», де необхідно підсумувати положення про організаційно- економічні умови діяльності підприємства, зазначити, яке місце в ньому займає проблема, що досліджується. Особливу увагу необхідно звернути на висновки аналізу проблеми дослідження.

Рекомендаційно-оптимізаційна частина (розділ 3) складається з двох підрозділів рекомендаційного характеру, розроблених на матеріалах аналізу конкретних суб'єктів господарювання та викладених у другому розділі роботи. Завданням третього розділу є розробка конкретних рекомендацій, пропозицій, моделей управління параметрами розвитку та діяльності організації на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію, що викладені у першому розділі, а також висновків проведеного у другому розділі дослідження. Розділ має містити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення процесів, явищ в межах досліджуваної системи



управління, заходи, що сприяють підвищенню її ефективності функціонування, процесів і механізмів управління тощо.

Студент повинен розкрити зміст запропонованих заходів, що спрямовані як на розв'язання проблеми дослідження, так і на вирішення проблем функціонування суб'єкту господарювання в цілому, обґрунтувати рекомендації щодо покращення окремих аспектів його господарської діяльності, системи управління нею тощо. Тобто викладаються розробки й обґрунтування вдосконалення окремих питань діяльності підприємств в контексті теми, що досліджується. Рекомендації та пропозиції повинні мати глибоке наукове обґрунтування та відображати результати фактично проведеного дослідження.

Реальне практичне значення пропозицій та рекомендацій доцільно підтвердити шляхом здійснення необхідних техніко- економічних розрахунків та визначенням розміру очікуваного економічного ефекту, що буде отриманий внаслідок впровадження комплексу запропонованих заходів у практику.

При написанні третього розділу кваліфікаційної роботи рекомендується використання комп'ютерних технологій в економічних процесах, прогнозування, розробка економіко-математичних моделей та їх реалізація засобами комп'ютерної техніки. Студент повинен викласти основні аспекти застосування нових інформаційних технологій у галузі менеджменту, а також розкрити своє бачення вирішення проблеми на основі автоматизації окремих задач, що розглядаються в кваліфікаційній роботі, а також їх практичну реалізацію на досліджуваному підприємстві.

Третій розділ роботи завершується підрозділом «Висновки до Розділу 3», де необхідно чітко сформулювати запропоновані заходи щодо удосконалення (вирішення) досліджуваної проблеми на конкретному суб'єкті господарювання, коротко описати пропоновану економіко-математичну модель, а також економічно обґрунтувати запропоновані заходи.

2.2.6.3. Висновки наводять до розділів і роботи в цілому. Висновки до розділів містять результати дослідження, одержані у відповідному розділі. У загальних висновках стисло викладаються найважливіші результати кваліфікаційної роботи, вказуються проблеми, для розв'язання яких можуть бути застосовані результати дослідження.

Після ознайомлення з текстом висновків повинно сформуватися уявлення про ступінь реалізації мети і завдань кваліфікаційної роботи. Обсяг висновків (загальних) становить 1–2 сторінки. Приклад висновків наведено у додатку Д.

2.2.7. **Список використаних джерел** формується здобувачем освітнього ступеня за вибором одним із таких способів: 1) у порядку появи посилань у тексті; 2) в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків; 3) у хронологічному порядку.

2.2.8. Бібліографічний опис списку використаних джерел оформлюється відповідно до вимог Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання» (додаток Е).



2.2.9. Список використаних джерел у кваліфікаційній роботі має налічувати не менше 40 найменувань.

2.2.7. **Додатки** оформлюються як продовження кваліфікаційної роботи і розміщуються після списку використаних джерел. До додатків може включатися допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття кваліфікаційної роботи: 1) проміжні формули і розрахунки; 2) таблиці допоміжних статистичних даних та зведеного теоретичного матеріалу; 3) таблиці розрахунків фінансово-економічного аналізу та проблеми дослідження, а також складні розрахунки з таблицями по розрахунку техніко-економічного ефекту від запропонованих заходів; 4) протоколи та акти випробувань, впровадження; 5) інструкції та методики, опис алгоритмів, які не є основними результатами роботи, описи і тексти комп'ютерних програм вирішення задач за допомогою електронно-обчислювальних засобів, які розроблені у процесі виконання роботи; 6) ілюстрації допоміжного характеру; 7) інші матеріали. На кожний додаток має бути посилання у тексті роботи.

2.3. Кваліфікаційна робота оформлюється відповідно до вимог, наведених у **додатку Ж**. Приклади оформлення основних розділів кваліфікаційної роботи наведено в **додатку Т**, оформлення рисунків (**додаток У**), таблиць (**додаток Ф**).

3. Порядок виконання та захисту кваліфікаційних робіт

Порядок виконання кваліфікаційної роботи містить такі етапи:

- вибір теми (тематика кваліфікаційних робіт розглядається на засіданні випускової кафедри і затверджується наказом ректора університету);
- постановка мети, визначення завдань, об'єкту, предмету та методів дослідження, формування змісту роботи;
- проведення дослідження за обраною темою, підготовка наукових публікацій, викладення тексту роботи згідно з її структурою;
- формування висновків, складання списку використаних джерел, оформлення роботи згідно встановлених вимог;
- подання наукових публікацій та кваліфікаційної роботи керівнику;
- усунення зауважень, доопрацювання роботи;
- попередній захист кваліфікаційної роботи;
- складання відгуку на роботу, перевірка відповідності електронної версії кваліфікаційної роботи рукопису;
- рецензування роботи;
- подання роботи із супроводжуючими документами (завданням на роботу, відгуком керівника, рецензією на роботу) та науковими публікаціями за відповідною тематикою на випускову кафедру.

3.1.1. Здобувач освітнього ступеня обирає тему кваліфікаційної роботи із переліку тем, який розробляє випускова кафедра з урахуванням: вимог освітньо-професійної програми підготовки фахівців, галузевого стандарту вищої освіти; власного досвіду керівництва кваліфікаційними роботами;



напрямів наукових досліджень та професійних інтересів науково-педагогічного складу кафедри, замовлень і рекомендацій виробничих підприємств, науково-дослідних інститутів, галузевих міністерств і відомств тощо. Окремі теми кваліфікаційних робіт можуть бути запропоновані здобувачами освітнього ступеня з відповідним обґрунтуванням доцільності їх розробки. Як правило, дані теми пов'язані з науково-дослідною роботою здобувачів на кафедрі або їх професійною діяльністю (для студентів заочної форми навчання).

Алгоритм вибору, корегування та затвердження теми кваліфікаційної роботи:

1) у першому семестрі реалізації ОП Менеджмент ОС «Магістр» студенти індивідуально отримують на випусковій кафедрі теми кваліфікаційних робіт, ПБ потенційних керівників та методичні рекомендації до підготовки кваліфікаційних робіт;

2) студенти із керівниками обирають об'єкт дослідження (це має бути підприємство, фірма, організація, на базі яких студенти проходять переддипломну практику); студент має право пропонувати тему та об'єкт дослідження самостійно, при цьому вона має включати актуальні управлінсько-економічні проблеми та відповідати тематиці, яку пропонує та затверджує кафедра;

3) до завершення першого семестру студент із керівником здійснює корегування теми, зміну об'єкта дослідження (за потреби), починає працювати над дослідженням та готувати до публікації наукові статті;

4) на початку останнього року навчання у магістратурі (1–15 вересня) студенти індивідуально подають заяви на затвердження теми; в цей же час формується наказ про затвердження тем. Форма заяви – уніфікована, **додаток І.**

3.1.2. Після затвердження теми кваліфікаційної роботи здобувач освітнього ступеня разом із керівником складає індивідуальний план виконання роботи у вигляді «Завдання на кваліфікаційну роботу». Завдання на кваліфікаційну роботу повинно містити: тему роботи, предмет, об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, перелік питань, які потрібно розробити, а також календарний план виконання роботи. Форма завдання – уніфікована, **додаток К.**

Завдання на кваліфікаційну роботу підписує керівник роботи, здобувач і затверджує завідувач випускової кафедри.

3.1.3. Згідно затвердженого плану роботи здобувач освітнього ступеня проводить дослідження за обраною темою, результати якого оприлюднює у вигляді наукових публікацій.

3.1.4. Для здобувачів освітнього ОС «Магістр» кількість наукових публікацій має становити не менше трьох, у т. ч. одноосібних не менше однієї, або не менше однієї наукової фахової статті (**у співавторстві**). Як наукові публікації можуть зараховуватися тези доповідей здобувача на факультетських



(або міжфакультетських) наукових конференціях, які проводяться в університеті. Рекомендований обсяг однієї тези наукової доповіді становить 3–4 сторінки друкованого тексту. За сукупністю наукових публікацій здобувач викладається текст кваліфікаційної роботи згідно вимог, наведених у вступі цих методичних рекомендацій.

3.1.5. Керівник кваліфікаційної роботи консультує здобувача освітнього ступеня на всіх етапах виконання роботи, контролює процес проведення дослідження та оформлення отриманих результатів. Ознайомившись із матеріалами роботи, формулює зауваження і рекомендації щодо покращення її якості. Складає відгук на завершену та оформлену кваліфікаційну роботу, обсяг якого становить 1–2 сторінки. Здійснює перевірку відповідності електронної версії кваліфікаційної роботи рукопису (під час передачі її на кафедру). Консультує в процесі підготовки доповіді та презентаційних матеріалів, контролює їх відповідність результатам дослідження, наведеним у роботі. Форма відгуку керівника наведена у **додатку Л**.

3.1.6. Кваліфікаційна робота підлягає рецензуванню. Рецензувати роботу можуть наукові та науково-педагогічні працівники (з науковим ступенем) закладів вищої освіти, провідні спеціалісти підприємств, організацій та установ. Коло наукових і фахових інтересів рецензента має відповідати тематиці кваліфікаційної роботи.

Рецензія має містити:

- характеристику актуальності теми й практичної цінності результатів дослідження;
- відповідність змісту роботи меті й завданням;
- висновок про переваги й недоліки розкриття теми;
- зауваження до оформлення, стилю роботи;
- оцінку роботи за національною шкалою оцінювання («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») і висновок про можливість її допуску до захисту перед екзаменаційною комісією;
- посаду рецензента, його підпис і дату.

Рецензія повинна бути завершена на підприємстві (організації, установі), де працює рецензент. Обсяг рецензії становить 1–2 сторінки.

Форма рецензії наведена у **додатку М**.

3.1.7. З метою підвищення якості кваліфікаційної роботи проводиться її попередній захист на засіданні випускової кафедри не пізніше ніж за три тижні до основного захисту. За результатами попереднього захисту ухвалюється рішення про рекомендацію кваліфікаційної роботи до захисту перед екзаменаційною комісією або її доопрацювання. Результат зазначається на другому аркуші кваліфікаційної роботи. У разі позитивного рішення кафедри робота передається на перевірку на академічний плагіат.

3.1.8. Перевірка на академічний плагіат здійснюється офіційною системою Університету шляхом аналізу основного тексту роботи разом зі списком використаних джерел, але без урахування додатків. Здобувач надає



згоду на перевірку, обробку кваліфікаційної роботи та її збереження в базі даних Університету і системі антиплагіатної перевірки.

3.1.9. Фахова комісія експертів здійснює експертну оцінку з урахуванням електронного звіту подібності та встановлює дотримання академічної доброчесності, наявність або відсутність академічного плагіату, спроб приховування запозичень чи підміни символів, а також відсоток оригінальності роботи. До порушень належать відчуження авторства, академічний плагіат, приписування авторства, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація та недоброчесне використання ІІІ. За потреби автор надає обґрунтування правомірності виявлених запозичень.

3.1.10. За результатами експертної оцінки фахова комісія ухвалює обґрунтоване рішення про допуск роботи до захисту, повернення її на доопрацювання та повторну перевірку або відхилення без права повторного розгляду. У разі негативного висновку, який передбачає можливість доопрацювання, здобувач подає виправлену роботу на повторний розгляд випускової кафедри.

3.1.11. У визначений рішенням випускової кафедри термін, але не пізніше ніж за два тижні до захисту кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією, здобувач освітнього ступеня подає на випускову кафедру:

- кваліфікаційну роботу, оформлену згідно встановлених вимог, у друкованому й електронному (у форматі PDF – з можливістю копіювання) вигляді;
- супроводжуючі документи до роботи;
- ксерокопії наукових публікацій, які містять основні результати за темою дослідження.

Здобувачі, які перебувають за кордоном і проходять атестацію в дистанційному форматі, підписують кваліфікаційну роботу та супровідні документи власним кваліфікованим електронним підписом (КЕП).

3.1.12. Захист кваліфікаційної роботи.

Після успішного захисту кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня розміщується в інституційному репозитарії університету.

Якщо кваліфікаційна робота отримує негативну оцінку, авторові надається можливість її доопрацювати у встановлені терміни. Після доопрацювання роботи здобувач освітнього ступеня подає її на випускову кафедру, яка повторно розглядає роботу.

У випадку надання негативного відгуку керівником роботи або негативної рецензії остаточне рішення про допуск (або недопущення) кваліфікаційної роботи до захисту перед екзаменаційною комісією приймає випускова кафедра.

Алгоритм подання студентом кваліфікаційної роботи до захисту:

1. Представити кваліфікаційну роботу до попереднього захисту. Про дату попереднього захисту, його графік студентів інформують керівники



кваліфікаційних робіт, лаборант кафедри (інформування здійснюється шляхом телефонного спілкування, розсилки повідомлень). На попередній захист студент представляє роздруковану у чорновому варіанті роботу (роздрук – 2 сторінки на одному аркуші А4). Після проходження попереднього захисту оформлюється протокол попереднього захисту (бланк протоколу видає науковий керівник, лаборант кафедри). Форма бланку у **додатку Н**.

2. Оформити кваліфікаційну роботу у тверду палітурку;

3. Підготувати пакет документів до кваліфікаційної роботи (всі документи вкладаються у конверт, наклеєний на звороті твердої палітурки перед титульною сторінкою):

1) завдання до кваліфікаційної роботи (надається керівником) (**додаток К**);

2) протокол попереднього захисту із підписами членів комісії та зав. кафедри) (**додаток Н**);

3) відгук керівника (надається керівником) (**додаток Л**);

4) рецензія (надається рецензентом, вказаним у наказі) (**додаток М**); студент самостійно зв'язується з рецензентом та надає йому кваліфікаційну роботу у твердій палітурці;

5) висновок кафедри (заповнює науковий керівник, підписує гарант та завідувач кафедри (**додаток П**);

6) висновок комісії з академічної доброчесності зі спеціальності 073 Менеджмент про відсутність плагіату у роботі (**додаток Р**);

7) роздрукована перша сторінка звіту електронної системи (Strike Plagiarism) щодо наявності збігів, ідентичності тексту тощо.

8) згода здобувача на перевірку кваліфікаційної роботи на академічний плагіат, її обробку та збереження в базі даних Університету і системі антиплагіатної перевірки.

4. Зареєструвати кваліфікаційну роботу з усім пакетом документів у реєстраційному журналі. Реєстрацію здійснює лаборант кафедри. При виявленні неточностей у формулюванні теми, оформленні роботи, нестачі документів лаборант має право відхилити реєстрацію та вимагати передруку невірно оформлених сторінок та повідомляти комісії про неготовність роботи до захисту (за умов не виправлення недоліків комісія має право не допускати кваліфікаційну роботу до захисту).

5. Підготувати доповідь до захисту кваліфікаційної роботи, в якій мають відображатись основні результати досліджень, здійснених у роботі. Стиль доповіді – лаконічне подання матеріалу. Підготовка доповіді здійснюється за консультацією керівника кваліфікаційної роботи. Обсяг доповіді становить до 8 сторінок друкованого тексту. Приклад доповіді – **додаток С**.

6. Підготувати мультимедійну презентацію. Презентація готується у форматі Microsoft PowerPoint. Презентація має містити ключові таблиці та рисунки кваліфікаційної роботи. Для зручності підготовки мультимедійної



презентації студенту надається файл «Презентація_взірець». Файл надається науковим керівником, лаборантом кафедри. Цей файл також можна використовувати як технічну форму для вставки власного матеріалу.

7. Підготувати ілюстративний матеріал (5 екземплярів), роздається членам екзаменаційної комісії при захисті кваліфікаційної роботи. Зазвичай, ілюстративний матеріал є роздрукованою презентацією). Друк здійснюється у форматі альбомної орієнтації.

3.2. Порядок захисту кваліфікаційної роботи містить такі етапи:

- підготовка до захисту роботи;
- захист роботи.

3.2.1. Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи – це формування здобувачем освітнього ступеня доповіді та презентаційних матеріалів за результатами дослідження, наведеними у роботі. оповідь – це стислий виклад основних положень роботи з акцентуванням уваги на практичну цінність отриманих здобувачем результатів. Зміст доповіді повинен містити посилання на презентаційний матеріал. Презентаційний матеріал розробляється здобувачем освітнього ступеня, як правило, у програмі Microsoft PowerPoint. Кількість слайдів – 8–10. Доповідь і презентаційний матеріал погоджуються із керівником роботи.

3.2.2. Для проведення публічного захисту кваліфікаційних робіт щорічно створюється екзаменаційна комісія. Екзаменаційна комісія діє протягом календарного року. До складу екзаменаційної комісії входять голова комісії та члени комісії. Голова комісії призначається ректором університету з числа провідних фахівців підприємств, вчених наукових установ, науково-педагогічних працівників інших закладів вищої освіти. Члени екзаменаційної комісії призначаються з числа деканів факультетів, завідувачів кафедрами, професорів, доцентів, старших викладачів університету, які мають науковий ступінь, та провідних фахівців підприємств із відповідних спеціальностей. Персональний склад членів екзаменаційної комісії затверджується ректором університету не пізніше, як за місяць до початку роботи комісії.

Терміни проведення публічного захисту кваліфікаційних робіт визначаються навчальними планами підготовки фахівців та графіком освітнього процесу. Публічний захист кваліфікаційних робіт проводиться на засіданні екзаменаційної комісії за участю не менше половини членів комісії. Публічний захист кваліфікаційних робіт може проводитися як в університеті, так і на підприємствах, в організаціях, для яких тематика робіт становить науково-теоретичний або практичний інтерес.

Захист може проводитися дистанційно за наказом ректора Університету для здобувачів, які з поважних і документально підтверджених причин не можуть особисто бути присутніми на засіданні ЕК, зокрема перебувають за кордоном, на стаціонарному чи амбулаторному лікуванні, проходять військову службу, перебувають на потенційно небезпечній або тимчасово окупованій території України чи навчаються за індивідуальним графіком.



Дистанційний захист проводиться з використанням доступних авторизованих сервісів відеозв'язку за умови двосторонньої відео- та аудіоідентифікації здобувача, безперебійної трансляції доповіді й презентації та обов'язкового відеозапису з подальшим архівуванням. До початку засідання ЕК здобувача інформують про здійснення відеозапису.

До початку захисту кваліфікаційних робіт випускова кафедра подає до екзаменаційної комісії:

- виконану студентом кваліфікаційну роботу із записом на ній висновку про допуск роботи до захисту;
- відгук керівника роботи;
- рецензію на роботу;
- інші матеріали, які характеризують практичну цінність роботи.

Для розкриття змісту кваліфікаційної роботи здобувачу освітнього ступеня надається **до 15 хвилин**. Демонстрація презентаційних матеріалів здійснюється із застосуванням, як правило, мультимедійного проектора. Після доповіді здобувач відповідає на запитання членів екзаменаційної комісії. З дозволу голови екзаменаційної комісії запитання можуть поставити всі присутні на захисті.

Секретарем екзаменаційної комісії зачитуються відгук керівника і рецензія на роботу. Завершується захист кваліфікаційної роботи відповіддю здобувача освітнього ступеня на висловлені зауваження.

Результати публічного захисту кваліфікаційних робіт оцінюються за університетською (100-бальною) та національною («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») шкалами. Рішення про оцінювання рівня підготовки здобувачів освітнього ступеня, а також про присвоєння їм кваліфікації та видачу документів про вищу освіту приймається екзаменаційною комісією на закритому засіданні відкритим голосуванням звичайною більшістю голосів членів комісії, які брали участь у засіданні.

Якщо відповідь здобувача освітнього ступеня під час захисту кваліфікаційної роботи не відповідає вимогам рівня атестації, екзаменаційна комісія ухвалює рішення про те, що здобувач не пройшов атестацію і у протоколі засідання екзаменаційної комісії йому проставляється оцінка «незадовільно».

У випадку, якщо здобувач не з'явився на засідання екзаменаційної комісії для захисту кваліфікаційної роботи, у протоколі зазначається, що він не атестований у зв'язку з неявкою на засідання. Якщо здобувач не з'явився на засідання екзаменаційної комісії з поважної причини, що підтверджується відповідними документами, йому може бути встановлена інша дата захисту кваліфікаційної роботи під час роботи екзаменаційної комісії.

Здобувач освітнього ступеня, який отримав незадовільну оцінку на захисті кваліфікаційної роботи, відраховується з університету з академічною довідкою встановленого зразка.



4. Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи

Оцінка якості виконання та захисту кваліфікаційних робіт студентів здійснюється членами державної екзаменаційної комісії на основі сумарної оцінки за критеріями, наведеними в таблиці.

У процесі визначення підсумкової оцінки враховується ряд важливих показників якості кваліфікаційної роботи:

Змістовні аспекти роботи: актуальність обраної теми дослідження; спрямованість роботи на розробку реальних практичних рекомендацій; відповідність логічної побудови роботи поставленим цілям і завданням; широта і адекватність методологічного та діагностичного апарату; наявність альтернативних підходів до вирішення визначених проблем; рівень обґрунтування запропонованих рішень; ступінь самостійності проведення дослідження; грамотність мови викладення роботи та її загальне оформлення.

Якість захисту роботи: уміння стисло, послідовно й чітко викласти сутність і результати дослідження; здатність аргументовано захищати свої пропозиції, думки, погляди; загальний рівень підготовки студента; володіння культурою презентації.

Основні умови одержання оцінки

Відмінно (90–100 балів). Кваліфікаційна робота повністю відповідає усім вимогам вищої школи до змісту, оформлення, містить елементи наукової новизни, має практичне значення, доповідь логічна і стисла, проголошена вільно, зі знанням справи, відзив і рецензія позитивні, відповіді на запитання членів ЕК правильні і стислі:

- актуальність теми та відповідність висвітленого в роботі матеріалу темі дослідження;
- теоретичний, методичний рівень роботи загалом та її практичне значення;
- базування аналітичної частини роботи на фактичних матеріалах діяльності підприємств, роботи установ та організацій;
- вміння автора глибоко дослідити практичні ситуації на конкретних прикладах, унікаючи висновків і пропозицій загального характеру;
- вміння автора стисло, логічно й аргументовано викладати зміст і результати дослідження, застосовуючи сучасну економічну термінологію, уникати загальних слів, мовних штамів, стилістичних і граматичних помилок, бездоказових тверджень, повторень, дослівного переписування літературних джерел невинновданого збільшення обсягів роботи за рахунок другорядних матеріалів;
- використання чинних законодавчо-нормативних актів, новітніх наукових публікацій, актуального статистичного матеріалу;
- творчий підхід виконавця роботи, наявність новаторських підходів до вирішення досліджуваної проблеми;



- наявність творчих здобутків у вигляді конкретних рекомендацій, пропозицій для усунення слабких місць в роботі підприємства (установи, організації);
- загальне оформлення роботи (відповідність вимогам щодо оформлення, обсягу роботи, охайності та грамотності тощо);
- новизна має практичне значення, доповідь логічна і стисла, проголошена вільно, зі знанням справи, Відзив і рецензія позитивні, відповіді на запитання членів ЕК правильні і стислі.

Добре (75–89 балів). Тема роботи розкрита, але мають місце окремі недоліки непринципового характеру: в теоретичній частині поверхнево проаналізовано літературні джерела, елементи новизни чітко не представлені, недостатньо використані інформаційні джерела підприємства (організації) на базі якого проводилося дослідження, мають місце окремі зауваження в рецензії, доповідь логічна, проголошена вільно, відповіді на запитання членів ЕК в основному правильні, оформлення роботи в межах вимог.

Задовільно (60–74 бали). Тема кваліфікаційної роботи в основному розкрита, але мають місце недоліки змістовного характеру, нечітко сформульована мета роботи, теоретичний розділ має характер запозичення, у розрахунковій частині переважають елементи описовості, інформаційні матеріали не завжди ілюструють висновки, пропозиції, що містяться в третьому розділі, недостатньо обґрунтовані, рецензія і відзив містять окремі зауваження, доповідь зроблена без використання презентації, не всі відповіді на запитання членів ЕК правильні або повні. Є зауваження щодо оформлення кваліфікаційної роботи.

Незадовільно (до 59 балів). Нечітко сформульована мета кваліфікаційної роботи та завдання дослідження. Розділи погано пов'язані між собою. Відсутній критичний огляд сучасних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел. Аналіз виконаний поверхнево або взагалі відсутній. Заходи, що пропонуються, не випливають з аналізу, носять декларативний характер. Оформлення роботи не відповідає вимогам, наведених у рекомендаціях. Відсутні матеріали презентації. Відповіді на запитання членів ЕК неточні або неповні.

Робота до захисту не допускається, якщо вона представлена науковому керівникові на перевірку, або на будь-який подальший етап проходження з порушенням термінів, встановлених регламентом кафедри, написана на тему, яка не затверджена наказом по університету, виконана із суттєвими запозиченнями інформаційного матеріалу, оформлення роботи не відповідає вимогам вищої школи і зміст роботине розкрито.

Рішення державної екзаменаційної комісії про остаточну оцінку захисту кваліфікаційної роботи приймається відкритим голосуванням (звичайною більшістю голосів членів комісії, котрі брали участь у засіданні) на засіданні екзаменаційної комісії та ґрунтується на рецензіях, відзиву наукового керівника, доповіді й відповідях студента в процесі захисту.



Результати захисту кваліфікаційної роботи визначають оцінками *«відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»*.

Якщо студент не з'явився на засідання ЕК для захисту кваліфікаційної роботи, то в протоколі комісії зазначається, що він є неатестованим через неявку на засідання комісії.

Підсумкову оцінку захисту кваліфікаційної роботи за **університетською (100-бальною) та національною шкалами** визначає екзаменаційна комісія. Члени комісії можуть змінювати оцінку, виставлену рецензентом роботи чи кафедрою за результатами попереднього захисту, у разі виявлення суттєвих недоліків або необ'єктивності попередньої оцінки. Рішення комісії є остаточним.

Орієнтовна тематика кваліфікаційних робіт

1. Управління ефективністю господарської діяльності підприємства.
2. Удосконалення організації управлінської праці.
3. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством.
4. Удосконалення організаційної структури підприємства.
5. Формування корпоративної культури підприємства.
6. Управління процесом фінансового оздоровлення підприємства.
7. Удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства.
8. Удосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві.
9. Управління фінансовими результатами діяльності підприємства.
10. Удосконалення управління формуванням та розподілом прибутку підприємства.
11. Формування системи антикризового управління підприємства.
12. Удосконалення управління виробництвом продукції підприємства.
13. Обґрунтування використання сучасних технологій планування діяльності підприємства.
14. Управління формуванням виробничого потенціалу підприємства.
15. Управління ефективністю використання виробничих ресурсів підприємства.
16. Управління ефективністю використання виробничих потужностей підприємства.
17. Удосконалення управління матеріальними ресурсами підприємства.
18. Удосконалення управління матеріально-технічним постачанням підприємства.
19. Управління технічним переобладнанням та реконструкцією підприємства.
20. Управління технічним розвитком підприємства.
21. Удосконалення системи управління продуктивністю праці підприємства.
22. Удосконалення системи управління формуванням та використанням персоналу підприємства.



- 23.Управління формуванням та реалізацією трудового потенціалу підприємства.
- 24.Управління розвитком персоналу підприємства.
- 25.Управління системою кадрового планування підприємства.
- 26.Удосконалення кадрової політики підприємства.
- 27.Управління оптимізацією структури персоналу підприємства.
- 28.Удосконалення механізму управління персоналом підприємства.
- 29.Розробка та імплементація концепції управління персоналом в організації.
- 30.Управління забезпеченістю підприємства персоналом та ефективністю його використання.
- 31.Удосконалення управління оплатою праці працівників підприємства.
- 32.Управління формуванням та використанням фонду оплати праці підприємства.
- 33.Розробка кадрової стратегії підприємства.
- 34.Мотивація праці як інструмент управління персоналом підприємства
- 35.Оплата праці в системі управління персоналом підприємства.
- 36.Формування системи HR-менеджменту на підприємстві
- 37.Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників підприємства.
- 38.Удосконалення управління системою мотивації праці підприємства.
- 39.Управлінські аспекти підвищення зайнятості сільського населення.
- 40.Управління зниженням витрат виробництва.
- 41.Управління резервами зниження собівартості продукції.
- 42.Управління оптимізацією витрат на виробництво продукції підприємства.
- 43.Удосконалення управління витратами підприємства.
- 44.Управління господарськими ризиками підприємства.
- 45.Управління страхуванням господарських ризиків підприємства як інструмент їх мінімізації.
- 46.Удосконалення управління транспортними перевезеннями підприємства.
- 47.Управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу.
- 48.Управління диверсифікацією виробничої (маркетингової, фінансової) сфери діяльності сільськогосподарського підприємства.
- 49.Управління підприємством на засадах сталого розвитку.
- 50.Управління екологічною безпекою сільськогосподарського підприємства.
- 51.Формування системи екологічного менеджменту підприємства.
- 52.Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства.
- 53.Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.
- 54.Управління формуванням механізмів підтримки конкурентоспроможності продукції підприємства.
- 55.Управління формуванням конкурентних переваг продукції підприємства.



- 56.Управління технологічними інноваціями підприємства.
- 57.Удосконалення управління стимулюванням збуту продукції підприємства.
- 58.Управління господарською діяльністю підприємства на засадах маркетингу.
- 59.Управління збутовою діяльністю підприємства.
- 60.Удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства.
- 61.Розробка та реалізація продуктово-товарної стратегії підприємства.
- 62.Управління формуванням цінової політики підприємства.
- 63.Розробка та обґрунтування маркетингової стратегії підприємства.
- 64.Розробка стратегії виходу підприємства на новий ринок.
- 65.Управління системою маркетингових досліджень підприємства.
- 66.Управління рекламною діяльністю підприємства.
- 67.Удосконалення системи формування попиту та стимулювання збуту продукції підприємства.
- 68.Удосконалення управління каналами розподілу продукції підприємства.
- 69.Управління системою збуту нового продукту підприємства.
- 70.Управління процесами формування товарного асортименту.
- 71.Удосконалення товарної політики підприємства.
- 72.Функціональні сфери рекламного менеджменту підприємства.
- 73.Управління формуванням логістичних систем підприємства.
- 74.Організація і планування маркетингових досліджень в системі управління підприємства.
- 75.Удосконалення маркетингових комунікацій підприємства.
- 76.Бренд-менеджмент підприємств як фактор успішності на ринку.
- 77.Формування корпоративної культури підприємства.
- 78.Управління комерційно-посередницькою діяльністю підприємства.
- 79.Розробка стратегії розвитку підприємства.
- 80.Стратегічне планування та механізм його реалізації на підприємстві.
- 81.Формування конкурентної стратегії підприємства.
- 82.Розробка інноваційної стратегії підприємства.
- 83.Управління стратегічним розвитком підприємства.
- 84.Управління конкурентоспроможністю підприємства.
- 85.Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства.
- 86.Управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі.
- 87.Антикризова програма управління господарською діяльністю підприємства.
- 88.Управління ефективністю інновацій на підприємстві.
- 89.Удосконалення системи управління проектами підприємства.
- 90.Управління реалізацією інноваційного потенціалу підприємства.
- 91.Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства.



92. Стратегічне планування інвестиційної діяльності сільськогосподарського підприємства.
93. Управління інвестиційними ризиками підприємства.
94. Управління інвестиційною привабливістю сільськогосподарського підприємства.
95. Управління інвестиційною діяльністю підприємства.
96. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
97. Управління експортним потенціалом підприємства.
98. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.
99. Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників підприємства.
100. Діджитал-менеджмент підприємства.

6. Робота над статтями та доповідями

Для майбутнього фахівця важливо оволодіти технікою написання статей і підготовки доповідей на конференціях не тільки з точки зору задоволення вимог щодо кількості та рівня публікацій, а й позицій сприйняття їх слухачами та читачами. Це зобов'язує до певної логіки побудови доповіді та статті, високої вимогливості до їх форми, стилю та мови.

Опублікувати статтю – це означає зробити даний матеріал надбанням фахівців для використання в їхній роботі. Слід уникати як передчасних публікацій, так і зволікання. Спочатку варто зробити план. План статті має такий приблизний вигляд:

- вступ – постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями;
- останні дослідження і публікації, на які спирається автор;
- формулювання мети статті (постановка завдання); цей розділ дуже важливий, бо з нього читач визначає корисність для себе даної статті; мета статті впливає з постановки загальної проблеми і огляду раніше виконаних досліджень;
- якщо на обсяг статті немає суворих обмежень – доцільно описати методику дослідження;
- виклад матеріалу дослідження – виклад отриманих результатів;
- у кінці статті наводяться висновки з даного дослідження і коротко подаються перспективи подальших досліджень у цьому напрямку.

Методика підготовки доповіді на науковій конференції є дещо іншою. План доповіді аналогічний плану статті. Проте, специфіка усного мовлення викликає суттєві зміни у формі і змісті. При написанні доповіді слід враховувати, що значна частина матеріалу викладається на слайдах (презентації), де подаються математичні постановки, метод вирішення, алгоритми, виявлені залежності у табличній або графічній формі тощо. Тому в



доповіді викладають коментарі до ілюстративного матеріалу. Це дає змогу на 20–30 % скоротити її.

Слід також мати на увазі, що за 7 хв. людина може прочитати матеріал, розміщений на 3 сторінках комп'ютерного тексту (через 1,5 інтервали), тому обсяг доповіді є значно меншим від обсягу статті. Крім того, доповідач повинен реагувати на попередні виступи за темою його доповіді. Полемічний характер доповіді викликає інтерес слухачів і підвищує їх активність.



ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад оформлення титульного аркуша

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(ПОЛІСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ)

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ГОНЧАР Вікторія Сергіївна

УДК: 354:5.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування маркетингової стратегії АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»

Спеціальність D3 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

Керівник роботи:

ІЩЕНКО Тамара Борисівна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2026



Приклад анотацій

АНОТАЦІЯ

Федорчук С.В. Управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю D3 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу. Проаналізовано сучасний стан управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» та рівня диверсифікації його діяльності. Запропоновано напрями удосконалення управління асортиментною політикою на засадах екологічного маркетингу.

Ключові слова: управління, асортиментна політика, концепція маркетинг-менеджменту, екологічний маркетинг, соціальна відповідальність бізнесу.

ABSTRACT

Fedorchuk S.V. Management of the assortment policy of the enterprise on the basis of ecological marketing. – Qualification thesis on the rights of a manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty D3 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of managing the assortment policy of the enterprise on the basis of ecological marketing are investigated. The current state of assortment policy management of Biovetpharm PJSC and the level of diversification of its activities are analyzed. Directions for improving assortment policy management on the basis of ecological marketing are proposed.

Keywords: management, assortment policy, concept of marketing management, ecological marketing, social responsibility of business.



Приклад змісту кваліфікаційної роботи

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИЗМА ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ.....	7
1.1. Концептуальний профіль асортиментної політики підприємства.....	7
1.2. Методичні засади управління асортиментною політикою підприємства.....	10
1.3. Екологічний маркетинг в управлінні асортиментною політикою підприємства.....	13
Висновки до Розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «БІОВЕТФАРМ» ТА РІВЕНЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	25
2.3. Стан управління асортиментною політикою та рівень диверсифікації товарних груп	29
Висновки до Розділу 2.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПАТ «БІОВЕТФАРМ» НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ.....	34
3.1. Імперативи управління асортиментною політикою підприємства.....	37
3.2. Економічний ефект імплементації концепції екологічного маркетинг-менеджменту: вектор на оптимізацію товарного асортименту.....	40
Висновки до Розділу 3.....	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50



Зразок вступу до кваліфікаційної роботи

Тема: «Управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу»

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічно важливими завданнями для сучасних підприємств вбачаються завоювання сталих ринкових позицій, збільшення обсягів реалізації продукції та, відповідно, максимізація чистого прибутку. Визначальна роль при досягненні окреслених цілей належить маркетинговому менеджменту підприємства, однією із базових компонент якого є асортиментна політика. До маркетингових інструментів управління асортиментною політикою підприємства на різних цільових ринках необхідно підходити виважено та обґрунтовано. Підприємству слід виробити алгоритм здійснення послідовних кроків щодо управління цим процесом, який дозволить впорядкувати процес прийняття управлінських рішень та забезпечить контроль за всіма учасниками виробничо-збутового ланцюга. З цією метою слід враховувати всі ключові управлінські процеси, що пов'язані з асортиментною політикою, у т. ч. й ті, що передбачають імплементацію інструментів екологічного маркетингу як імперативу реалізації принципів сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління асортиментною політикою є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, зокрема: М. Бардаш, Т. Білоус, А. Величко, І. Волкової, Л. Гармідера, Т. Єлисеєвої, В. Зіновчука, Н. Кубишиної, О. Кухленко, Т. Мазепи, О. Назаренко, О. Овсак, Н. Степаненко, О. Череп, О. Чигрина, Т. Шири та ін. На піднесенні ролі екологічного маркетингу в процесах управління товарним асортиментом підприємств наголошують у своїх дослідженнях О. Власенко, Н. Зіновчук, Б. Оксенюк, А. Ращенко, О. Рибіна, А. Лесь, І. Салькова, Л. Тарасович, А. Фітісов, Н. Шлапак, В. Юрчук та ін. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, варто наголосити на необхідності подальших наукових пошуків у цьому напрямі, адже євроінтеграційний вектор нашої країни вимагає зміщення акцентів у традиційних підходах до менеджменту в бік посилення значимості соціальної відповідальності бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу (на прикладі ПАТ «Біоветфарм»). Для реалізації мети слід виконати такі завдання:

– розкрити концептуальний профіль та окреслити методичні підходи до управління асортиментною політикою підприємства;



- визначити місце та роль екологічного маркетингу в управлінні асортиментною політикою підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан підприємства;
- проаналізувати сучасний стан управління асортиментною політикою підприємства;
- визначити імперативи удосконалення управління асортиментною політикою підприємства;
- розрахувати економічний ефект імплементації концепції екологічного маркетинг-менеджменту з позицій оптимізації товарного асортименту.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» на засадах екологічного маркетингу. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення управління асортиментною політикою підприємства на засадах екологічного маркетингу.*

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики управління асортиментною політикою підприємства. Кваліфікаційна робота базується на таких методах наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики досліджуваного підприємства); *індукції і дедукції* (під час формування загальних висновків щодо проведеного дослідження, а також висновків до розділів); *аналізу і синтезу* (для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, а також для характеристики системи управління асортиментною політикою); *АВС-аналізу* (для детальної оцінки асортименту продукції і визначення чітких напрямів ефективного управління ним); *оптимізації структури асортименту за ряду обмежень* (для оптимізації товарного асортименту підприємства); *графічної візуалізації* (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської та маркетингової діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань асортиментної політики підприємства; первинна документація, що характеризує діяльність ПАТ «Біоветфарм» за період 2023–2025 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо управління асортиментною політикою на засадах екологічного маркетингу можуть бути імплементовані в діяльність ПАТ «Біоветфарм» та інших підприємств досліджуваної галузі, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення дисциплін «Стратегічне управління», «Екологічний маркетинг» та ін.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Tarasovych L., Yaremova M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formationas a marketing management toolin business processes: theoreticalcontent



and methodological foundation. *Агросвіт*. 2026. № 22. С. 148–154. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148.

2. Тарасович Л.В., Юрчук В.Ю., Федорчук С.В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2026. № 2. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.2.42>.

3. Силантьєв В.В., Федорчук С.В. Маркетинг в умовах війни: як змінилися акценти брендів. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*. зб. наукових праць у 2 ч.; Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2026. С. 156–158.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 53 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 40 сторінок). Структурно робота включає анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 8 додатків.



Додаток Д

Приклад висновків до кваліфікаційної роботи на тему :
«Управління асортиментною політикою підприємства
на засадах екологічного маркетингу»

ВИСНОВКИ

1. Асортиментну політику слід розглядати як важливу компоненту товарної політики підприємства, яка, на основі відповідних принципів, методів і стратегій, забезпечує формування оптимального асортименту продукції для підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства й задоволення потреб споживачів. Побудований концептуальний профіль асортиментної політики окреслює сутність, мету, цілі, компоненти, а також визначає критерії та фактори прийняття управлінських рішень щодо управління асортиментною політикою. В системі управління асортиментною політикою екологічний маркетинг орієнтований на взаємну співпрацю в межах загальних бізнес-процесів, а не на звичайну конкуренцію, тобто цілісно трансформує бізнес-культуру і фокусується на демократичних цінностях.

2. Детермінантою управління асортиментною політикою є формування товарного асортименту, методичну платформу якого згруповано за назвами груп (ідентифікація споживчих переваг, методи економічного аналізу, методи портфельного аналізу) і до кожної із них наведено базові методичні підходи. У контексті даної кваліфікаційної роботи застосовано метод АВС-аналізу та метод оптимізації структури асортименту за існування ряду обмежень.

3. ПАТ «Біоветфарм» – підприємство мікробіологічної промисловості, яке впроваджує технологію виробництва антипаразитних препаратів на основі авермектинів. Конкурентною перевагою є унікальність у виготовленні власної продукції. Нині підприємство має суттєві труднощі щодо формування внутрішнього споживчого сегменту, перебуває на стадії оновлення й переобладнання, диверсифікації. Активи підприємства перебувають практично на одному рівні – 7189,1 тис. грн у 2026 р. Зобов’язання у 2026 р. зросли до рівня 320,4 тис. грн, що на 19,8 % більше, ніж у 2024 р. У 2026 р. обсяг товарного випуску зменшився на 32,7 %.

4. Асортиментна політика займає ключове місце в діяльності ПАТ «Біоветфарм». Управління асортиментною політикою у компетенції відділу маркетингу, а також планово-економічного та виробничого відділів. Ключовими проблемами в управлінні асортиментною політикою виявлено такі: 1) відсутність чіткої системи прийняття управлінських рішень щодо формування асортиментної політики; 2) неналежний рівень маркетингового супроводження виробничо-господарської діяльності; 3) невідповідність стану формування асортименту з сучасниками викликами для бізнесу, у т. ч. й щодо посилення соціальної відповідальності бізнесу. На зменшення обсягів товарної



продукції вплинуло два фактори: 1) зміна кількості випущеної продукції і 2) структурні зрушення в асортименті продукції.

5. Імперативами управління асортиментною політикою ПАТ «Біоветфарм» є такі: а) удосконалення інструментів управління; б) активізація маркетингової діяльності (удосконалення відділу маркетингу; посилення маркетингових досліджень; активізація комунікаційної та збутової політики); в) удосконалення товарного асортименту, його розширення на інноваційних засадах (оптимізація товарного асортименту; г) диверсифікація, виробництво нових екологічно безпечних засобів та препаратів).

6. Обґрунтовано, що дієвою технологією і, водночас, ефективним засобом просування екологічних ініціатив у сфері виробництва органічних хімічних речовин, фармацевтичних продуктів, фармацевтичних препаратів і матеріалів, є екологічний маркетинг-менеджмент – механізм системної взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту у процесі адаптації суб'єкта господарювання до мінливого бізнес-середовища для повноцінного задоволення потреб ринку та досягнення цілей організації на засадах ефективного ресурсного розподілу.

7. Рекомендовано упровадження маркетингових стратегій, в основі яких будуть постулати соціально відповідального бізнесу. Доведено необхідність зосередження уваги на стратегії зеленого маркетингу: а) зелений дизайн; б) відповідальність; в) зелене ціноутворення. Оптимізація асортименту продукції ПАТ «Біоветфарм», у рамках реалізації концепції екологічного маркетинг-менеджменту, забезпечить отримання економічного ефекту у розмірі 267,3 тис. грн.



Додаток Е

Приклади оформлення списку використаних джерел
згідно ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне
посилання. Загальні положення та правила складання»

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги	
До трьох авторів	Скидан О. В., Ковальчук О. Д., Янчевський В.Л. Підприємництво у сільській місцевості довідник. Житомир, 2023. 321 с.
Чотири і більше авторів	Менеджмент: навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін.; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. – 384 с.
Багатотомне видання	Генетика і селекція в Україні на межі тисячоліть : у 4 т. / гол. ред. В. В. Моргун. Київ : Логос, 2023. Т. 2. 636 с.
За редакцією	Сталий розвиток сільських територій : монографія / за ред. Т. Зінчук, Ю. Раманаускаса. Київ: Центр учбової літератури, 2025. 421 с.
Автор і перекладач	Гончаренко Ф. Основи менеджменту : навч. посібник / пер. з англ. В. Б. Бойка. Київ, 2023. 698 с.
Частина видання	
Розділ книги	Тимошук Л. П. Напрямки розвитку менеджменту в аграрній сфері. <i>Основи аграрного підприємництва</i> / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2022. 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</i> : зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Полісся, 2024. С. 103–108.
Статті з періодичних видань	Якобчук В. П. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємництва в аграрній сфері. <i>Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка</i> . 2023. Вип. 148. С. 31–34.
Електронні ресурси	
Книги	Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2026. 281 с. URL: http://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf (дата звернення: 10.05.2024).
Законодавчі документи	Про стандартизацію : Закон України від 11 лют. 2014 р. № 1315. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1315-18 (дата звернення: 02.08.2026).
Періодичні видання	Клітна М. Р., Брижань І. А. Стан і розвиток органічного виробництва та ринку органічної продукції в Україні. <i>Ефективна економіка</i> 2023. № 10. URL: http://www.m.nayka.com.ua/?ekonomika&s=ua&z=2525 (дата звернення: 12.08.2026).



Правила оформлення кваліфікаційних робіт

Мова	Українська
Формат	Друкований текст за допомогою комп'ютерної техніки з використанням текстового редактора <i>Word</i> .
Інтервал	Роботу друкують на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм) через 1,5 міжрядкового інтервалу.
Шрифт	Times New Roman, розмір шрифту – 14 pt.
Поля	Текст роботи необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: ліве – 25 мм, праве – 15 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.
Нумерація сторінок	Сторінки нумеруються арабськими цифрами, з дотриманням наскрізної нумерації упродовж усього тексту роботи. Нумерація сторінок починається з 2-ї сторінки. Номер сторінки проставляється у правому верхньому куті.
Нумерація розділів і підрозділів	Розділи і підрозділи роботи нумеруються арабськими цифрами. Розділи повинні мати порядкову нумерацію в межах викладення змісту роботи. Підрозділи нумеруються у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу й порядкового номера підрозділу, відокремлених крапкою.
Формули та рисунки	Формули та рисунки розміщують безпосередньо після посилання на них у тексті роботи. Нумеруються формули та рисунки арабськими цифрами в межах розділу. Номер формули (рисунка) складається з номера розділу та порядкового номера формули (рисунка), відокремлених крапкою. Формула, що нумерується, наводиться посередині нового рядка (нумерація – з правого боку в дужках). Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули, якщо вони не пояснювалися в тексті, слід наводити безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони наведені у формулі. Номер рисунка, назва та пояснювальні підписи розміщуються під рисунком.
Таблиці	Таблицю розміщують безпосередньо після посилання на неї у тексті роботи або на наступній сторінці. Кожна таблиця повинна мати тематичний заголовок, що відображає її зміст. Нумерація таблиць здійснюється арабськими цифрами в межах розділу. Номер таблиці складається з номера розділу й порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою.
Посилання на використані джерела	Посилання на використані джерела зазначаються порядковим номером згідно їх переліку у квадратних дужках, наприклад: [7, с. 35], що означає 7 – номер джерела із списку літератури; с. 35 – сторінка з даного джерела, з якої наведено конкретну інформацію; [10] – 10 – джерело із списку літератури, з якого наведено узагальнену інформацію.
Додатки	Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, Додаток А, Додаток Б. У матеріалах додатків допускається використання шрифту розміром не менше 10 pt та одинарного міжрядкового інтервалу.



Додаток И

Декану факультету

здобувача вищої освіти групи

(номер академічної групи)

ОПП

(П.І.Б. здобувача в родовому відмінку повністю)

(номер телефону)

ЗАЯВА

Прошу дозволити виконувати кваліфікаційну роботу на тему:
«Удосконалення системи управління Житомирського фахового коледжу
культури і мистецтв ім. Івана Огієнка» на кафедрі менеджменту та
маркетингу.

Керівником кваліфікаційної роботи прошу призначити доцента
Морозюк Олену Дмитрівну.

(дата)

(підпис)

Погоджено:

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Завідувач випускової кафедри

(підпис)

(ім'я та прізвище)



Додаток К

ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу
Освітній ступінь **Магістр**
Спеціальність **D3 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Світлана ЛАВРИНЕНКО

«___» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ (прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

1. Тема:

Затверджена наказом від _____ № _____

2. Строк подання завершеної роботи:

3. Предмет дослідження:

4. Об'єкт дослідження:

5. Методи дослідження:

6. Інформаційна база дослідження:

7. Зміст роботи:



8. Перелік графічного матеріалу:

10. Термін виконання етапів роботи:

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етап роботи	Термін виконання	Відмітка виконання
1	Дослідження стану вивчення проблеми в літературних джерелах, обґрунтування актуальності теми, предмета, об'єкта і завдань дослідження. Складання розгорнутого плану роботи. Написання вступу.		
2	Виконання розділу 1		
3	Виконання розділу 2		
4	Виконання розділу 3		
5	Узагальнення результатів, формулювання висновків		
6	Завершальне оформлення роботи та супровідних документів		
7	Проходження попередньої експертизи роботи		
8	Подання роботи на рецензію		
9	Подання завершеної роботи на кафедру		
10	Прилюдний захист		

Здобувач (ка)

_____ (підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

«_____» _____ 20__ р.



Додаток Л

ВІДГУК керівника кваліфікаційної роботи

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Тема:

Актуальність:

Зміст роботи (із зазначенням особистих розробок здобувача):

Ключові теоретичні і практичні результати:

Інші питання, які характеризують професійні якості здобувача:

Загальний висновок: *кваліфікаційна робота виконана в повному обсязі і може бути допущена до захисту на засіданні ЕК, а здобувач _____ заслуговує присвоєння кваліфікації «Магістр менеджменту».*

Керівник:

(прізвище, ім'я, по батькові., наук. ступінь, вчене звання, посада)

(дата)

(підпис)



Додаток М

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Тема:

Актуальність і практична цінність результатів дослідження:

Відповідність змісту роботи меті й завданням:

Ключові теоретичні і практичні результати:

Переваги кваліфікаційної роботи:

Недоліки роботи та зауваження:

Висновок: вказані недоліки не знижують рівня виконання кваліфікаційної роботи, яка заслуговує оцінки « _____ », а здобувач _____ заслуговує присвоєння кваліфікації «Магістр менеджменту».

Рецензент:

(прізвище, ім'я, по батькові., наук. ступінь, вчене звання, посада)



Додаток П

ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет **економіки та менеджменту**
Кафедра **менеджменту та маркетингу**
Освітній ступінь **Магістр**
Спеціальність **D3 «Менеджмент»**

Висновок кафедри менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Попередній захист пройдено.

Здобувач(ка) вищої освіти _____
(ім'я та прізвище)

допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Протокол від «___» _____ 2026 № ____

Гарант ОПП Менеджмент,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оксана ПРИСЯЖНЮК

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

(підпис)

Світлана ЛАВРИНЕНКО

дата

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) вищої освіти _____
(ім'я та прізвище)

захистив (ла) кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою

Секретар ЕК

Юлія ВЕРХОВЛЮК



Додаток Р

РІШЕННЯ ФАХОВОЇ КОМІСІЇ ЕКСПЕРТІВ КАФЕДРИ

Менеджменту та маркетингу ПРО ДОПУСК РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

Підтверджуємо ознайомлення із повним звітом подібності, що є результатом перевірки роботи у системі виявлення текстових збігів / ідентичності / схожості:

Автор: _____

Тема: _____

Вид роботи: кваліфікаційна робота / стаття / тези доповіді

Спеціальність: D3 Менеджмент

Керівник роботи: _____

У результаті аналізу звіту подібності програми (Strike Plagiarism) зроблено такий висновок: виявлено високий (задовільний / незадовільний / низький)* відсоток оригінальності – ____ %. Виявлена схожість складає ____ % збігів із ____ джерелами, які знаходяться у відкритому доступі у мережі Internet. Членами комісії вручну було виключено ____ джерел, які є посиланнями на публікації автора, що є апробацією дослідження.

Обґрунтування

Дата _____

Голова комісії:

Підпис

Антоніна ЗЕЛІНСЬКА

Члени комісії:

Доцент

Підпис

Микола МІСЕВИЧ

Доцент

Підпис

Олена БЕЗДІТКО

Доцент

Підпис

Світлана ЛАВРИНЕНКО

Відповідальна
за перевірку

Підпис

Юлія ВЕРХОВЛЮК



Приклад доповіді для захисту кваліфікаційної роботи

Шановні Голово та члени екзаменаційної комісії!

Вашій увазі пропонуються результати дослідження кваліфікаційної роботи на тему «Формування системи управління потенціалом ТОВ НВО «Хіммашнафтогаз»». *Мета, завдання, об'єкт, предмет дослідження представлені на **рисунку 1**.*

В управлінні вітчизняними підприємствами існує потреба ефективної координації використання їхнього потенціалу, що дозволить оптимізувати ресурси та забезпечити тривале відтворення бізнес-циклів.

Об'єктивно оцінити ресурси, чинники, фактори розвитку підприємства в якості потенційних можливостей підвищення його конкурентоспроможності та ефективно управляти ними є основним завданням менеджменту.

Під потенціалом підприємства розуміють сукупність доступних ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових тощо), та здатність його працівників й менеджерів до використання ресурсів з метою створення товарів та послуг й отримання прибутку, достатнього для продовження діяльності.

Аналіз розвитку машинобудівних підприємств Житомирської області свідчить про ефективне використання їх потенціалу (**прошу звернути увагу на табл. 1**).

Аналізуючи **рис. 2** можна звернути увагу на те, що ризиковість ускладнює процес прийняття управлінських рішень щодо потенціалу, адже виникає потреба у здійсненні оцінки ризиків. Ситуація з неоціненим ризиком може призвести до непередбачуваних результатів щодо планування розвитку потенціалу. Тому, одним із шляхів подолання ризиковості та невизначеності є правильна оцінка ступеня ризиковості, управління невизначеністю та ризиками, а також своєчасне реагування на них.

Про зниження ефективності діяльності підприємства (**табл. 2**) свідчить коливання основних показників, а зменшення прибутку, відбувалось, в основному з причини підвищенням собівартості виробництва продукції, що зумовлено підвищенням цін на паливо та електроенергію, збільшення витрат на оплату праці та ін.

Аналіз структури товарної продукції підприємства (**табл. 3**) вказує на спадний характер використання виробничих потужностей. Структура необоротних активів підприємства (**табл. 4**) вказує на їх зменшення, а аналіз структури пасивів (**табл. 5**) свідчить про зменшення власного капіталу.

Організаційна структура підприємства (**рис. 3**) є лінійно- функціональною та має оптимальну кількість організаційних ланок для здійснення господарської діяльності.

Аналізуючи фінансові результати діяльності підприємства (**табл. 6**) спостерігаємо найбільш наближений рівень коефіцієнту автономії до



нормативного у 2022 році, що свідчить про недостатність обсягу вільних ресурсів, сформованих за рахунок власних джерел.

Аналіз рентабельності діяльності підприємства, (табл. 7) вказує на існування негативних чинників в діяльності підприємства, а зменшення показника валової рентабельності свідчить про зменшення валового прибутку, який отримує підприємство з кожної гривні витраченої на виробництво і реалізацію продукції.

Результати SWOT-аналізу підприємства вказали на його сильні і слабкі сторони використання його потенціалу. – **рис. 4.**

Тому, одним з напрямів удосконалення управління потенціалом підприємства є формування потужного виробничого потенціалу, для чого пропонується замінити частину технологічного обладнання (табл. 8), на верстати ТВ–4/ТВ–16 що дозволить замінити ручну обробку деталей на токарних станках на обробку за допомогою напівавтоматичного обладнання з чисельно програмованим пристроєм. Розрахунок собівартості базових деталей обладнання представлені в **табл. 9.**

Для прийняття рішення щодо придбання нового обладнання було проаналізовано деякі позиції ринку токарного обладнання за співвідношенням ціна/якість **табл. 10.**

Переваги впровадження нового технологічного обладнання зокрема, верстата з ЧПП СKE 6150Z/1000 представлені на **рис. 5.**

Розрахунок капітальних витрат за існуючим токарним обладнанням і верстатом, який пропонується придбати, представлений у **табл. 11.**

Рентабельність нового обладнання становить 34 %. Приведені витрати становлять 80 750 грн. Термін окупності становить близько 2,9 років. Упровадження обладнання може бути здійснено з великою вірогідністю.

Отже, для ефективного управління виробничим потенціалом зокрема. його оновленням за рахунок придбання токарного верстату, управлінські рішення мають прийматись на основі ретельних розрахунків потенційних вигод від його використання. Це свідчить про залучення у систему делегування повноважень професійного потенціалу економічної служби підприємства.

Доповідь завершено, дякую за увагу



Додаток Т

Приклад оформлення розділів основної частини кваліфікаційної роботи

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Загальна характеристика проєктної діяльності

Текст параграфу 1.1.

Додаток У

Приклад оформлення рисунків



Рис. 1.1. Взаємозв'язок оплати праці з функціями маркетингу персоналу

Джерело: власні дослідження.



Приклад оформлення таблиць

Таблиця 2.2

Обсяг реалізації продукції ПАТ «Біоветфарм», тис. грн

Продукція	Рік			2026 р. до 2024 р., %
	2024	2025	2026	
Біовіт	498,6	230,1	451,2	90,5
Увертин	123,3	31,3	56,9	46,1
Нововерм	33,6	7,1	35,6	106,0
Актофіт	4676,1	3213,9	3891,1	83,2
Уровіт	2713,6	3801,9	731,1	3,7 рази
Суша біомаса женьшеня та радіоли рожевої	468,7	165,2	304,1	64,9
Міцелій гриба «Глива»	79,4	17,3	66,9	84,3
Разом	8593,3	7466,9	5536,9	64,4

Джерело: заданими статистичної звітності підприємства [5].

Таблиця 2.3

Оцінка фінансової стійкості ПАТ «Полісся»

Показник	Рік			2026 р. до 2024 р., +/-
	2024	2025	2026	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,67	0,60	0,69	+0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	0,33	0,40	0,31	-0,02
Коефіцієнт фінансування	1,44	1,56	2,01	+0,57
Чистий обіговий капітал (тис. грн)	534375,0	732683,0	925699,0	+391324
Коефіцієнт забезпеченості обігових активів власними коштами	0,77	0,81	0,78	+0,01
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами	0,52	0,43	0,51	-0,01

Джерело: заданими статистичної звітності підприємства [5].

Приклад оформлення формул

Враховуючи зазначене, цільова функція має такий вигляд:

$$F(x) = \sum_{j=1}^n p_j x_j - v_j x_j \Rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де x_j – шуканий обсяг виробництва продукції j -го виду, грн;

p_j – ціна реалізації продукції j -го виду, од.;

v_j – грошові витрати на виробництво продукції j -го виду, грн.



Додаток X

Завідувачу кафедри
менеджменту та маркетингу

ЗАЯВА

Я, _____
(ПІБ повністю)

здобувач(ка) вищої освіти групи _____
(шифр групи)

спеціальності D3 Менеджмент ОПП «Менеджмент» освітнього ступеня підготовки «Магістр» даю згоду на перевірку моєї роботи (тез доповідей, статей, кваліфікаційної роботи) на наявність академічного плагіату.

Я оповіщений(а) про використання системи виявлення текстових збігів / ідентичності / схожості в роботах здобувачів вищої освіти та надаю свою згоду на обробку та збереження моєї роботи (тез доповідей, статей, кваліфікаційної роботи) у базі даних Університету та системі антиплагіатної перевірки.

Робота для перевірки на наявність академічного плагіату надається в друкованому та електронному варіантах. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою. Всі запозичення з друкованих та електронних джерел мають відповідні посилання.

З чинним Положенням про академічну доброчесність, запобігання та виявлення плагіату, згідно з яким виявлення плагіату у роботі є підставою для відмови у допуску до захисту, ознайомлений(а).

Дата

Підпис

Навчальне видання

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ
КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ**

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право**

Роздруковано з оригіналу-макета замовника

Підписано до друку 31.08.2026
Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Зам. № 282 Умов. друк. арк.3,1
Наклад 50 прим.

Свідоцтво суб'єкта про державну реєстрацію
ДК №7381 від 13.07.2026 р.
Поліський національний університет, 2026
10008, м. Житомир, вул. бульвар Старий, 7