

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до виконання кваліфікаційних робіт

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 – Менеджмент,  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2023**

Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційних робіт для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент, освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування») / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. : М. М. Новікова, М. В. Боровик, Г. В. Запорожець. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 30 с.

Укладачі: д-р екон. наук, проф. М. М. Новікова,  
д-р екон. наук, доц. М. В. Боровик,  
канд. екон. наук, доц. Г. В. Запорожець

Рецензент

**Н. О. Кондратенко**, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,  
протокол № 21 від 29.03.2023*

## ЗМІСТ

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ .....	4
2 ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	7
2.1 Вибір теми кваліфікаційної роботи .....	7
2.2 Структура кваліфікаційної роботи .....	7
2.3 Зміст кваліфікаційної роботи .....	7
3 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	12
3.1 Вимоги до оформлення основного тексту .....	12
3.2 Нумерація .....	13
3.3 Оформлення посилань на інформаційні джерела .....	15
3.4 Оформлення допоміжних матеріалів .....	15
4 ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	19
4.1 Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту та його організація .....	19
4.2 Загальні критерії оцінювання кваліфікаційної роботи .....	21
5 ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	22
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	25
ДОДАТКИ .....	27

## 1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційних робіт здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти розроблено з урахуванням Закону України «Про вищу освіту» [1] на основі Стандарту вищої освіти України галузі знань 07 – Управління та адміністрування, спеціальності 073 – Менеджмент другого (магістерського) рівня [2] відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» підготовки здобувачів спеціальності 073 – Менеджмент [3] та Положення про організацію освітнього процесу [4].

Кваліфікаційна робота є підсумковою роботою, яка дає можливість виявити рівень засвоєння здобувачем теоретичних знань та практичної підготовки, здатність до самостійної роботи за обраною спеціальністю на первинних посадах відповідно до узагальненого об'єкта діяльності. Кваліфікаційна робота є одним із видів індивідуальних робіт здобувача, оригінальним, завершеним дослідженням у галузі знань 07 – Управління та адміністрування, спеціальності 073 – Менеджмент та містить результати, що пропонуються для публічного захисту, за обраною темою.

Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми в сфері менеджменту, задачі або проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та/або інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки. Кваліфікаційна робота не повинна містити академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації [2].

Кваліфікаційна робота виконується державною мовою відповідно до напрямів наукових досліджень кафедри менеджменту і публічного адміністрування та має засвідчити рівень професійної та практичної підготовки випускника, здатність застосувати здобуті в університеті знання, вміння і практичні навички для вирішення складних науково-практичних завдань у менеджменті та адмініструванні організації, здобуті вміння та навички наукової

роботи, здатність критично та креативно мислити, вміння відстоювати й аргументувати власний погляд під час захисту кваліфікаційної роботи.

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

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

Виконання кваліфікаційної роботи забезпечує:

- систематизацію, закріплення, розширення та застосування знань здобувача під час виконання конкретних науково-дослідних і прикладних завдань;

- демонстрацію навичок самостійної роботи;

- оволодіння методикою наукового дослідження під час вирішення наукових та прикладних завдань.

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

Основні етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи:

- вибір теми;

- складання та затвердження завдання на кваліфікаційну роботу;

- формування списку джерел інформації та їхнє ретельне вивчення;

- складання детального плану кваліфікаційної роботи;

- проведення досліджень за основними розділами;

- опрацювання та викладення результатів досліджень;

- оформлення кваліфікаційної роботи;

- рецензування (зовнішнє та внутрішнє);

- попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі та отримання допуску до її захисту в екзаменаційній комісії (ЕК);
- захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК.

Кваліфікаційна робота характеризується всіма ознаками наукової праці. Це, зокрема, означає, що в ній має бути згенеровано нову чи відносно нову інформацію. Елементами новизни можна вважати поглиблений аналіз і встановлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення та розв'язання проблемної ситуації, внесення пропозицій щодо тлумачення певних понять, управлінських процесів, явищ, застосування чи поглиблене розуміння та використання нових термінів і понять, пропозицій та рекомендацій щодо внесення змін до менеджменту організації, удосконалення роботи відповідних структурних підрозділів, розробку та вдосконалення методичних підходів, стратегій, планів, бізнес-планів, проектів (інноваційних, інвестиційних), удосконалення систем інформаційного забезпечення тощо.

Отримання нових знань за результатами кваліфікаційної роботи означає, що її автор довів спроможність до інноваційної професійної діяльності, прийняття власних обґрунтованих рішень. Це, насамперед, творча діяльність.

## **2 ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

### **2.1 Вибір теми кваліфікаційної роботи**

Тема кваліфікаційної роботи має бути актуальною та спрямована на вирішення певної проблеми, що існує в менеджменті організації. Назва теми має бути чіткою, лаконічною та містити однозначне тлумачення. Тематику кваліфікаційних робіт формує та затверджує випускова кафедра менеджменту і публічного адміністрування, відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент [3].

### **2.2 Структура кваліфікаційної роботи**

Кваліфікаційна робота складається з таких елементів:

- титульна сторінка;
- завдання на кваліфікаційну роботу;
- зміст;
- перелік умовних позначень за необхідністю;
- вступ;
- основна частина, яка містить:
  - РОЗДІЛ 1 Теоретичний;
  - РОЗДІЛ 2 Аналітичний;
  - РОЗДІЛ 3 Проектний;
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

### **2.3 Зміст кваліфікаційної роботи**

*Титул* є першою сторінкою кваліфікаційної роботи і оформляється відповідно до затвердженої форми. *Завдання* на кваліфікаційну роботу оформляється відповідно до затвердженої форми. Завдання підписує автор і

керівник кваліфікаційної роботи, затверджує завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування.

У кваліфікаційній роботі подається *перелік умовних позначень*, якщо в ній вжито специфічну термінологію, а також використано маловідомі скорочення, нові символи, позначення тощо.

*Зміст* кваліфікаційної роботи визначається її темою та розміщується безпосередньо після переліку умовних позначень, починаючи з нової сторінки. Зміст містить: вступ, послідовно перелічені назви всіх розділів, підрозділів і пунктів (за необхідністю), висновки, список використаних джерел, додатки. Приклад оформлення змісту кваліфікаційної роботи наведено у додатку А.

У *вступі* до кваліфікаційної роботи зазначається: проблема, що потребує вирішення, ступінь її дослідження; обґрунтовується актуальність обраної теми, формулюється мета і завдання, об'єкт і предмет дослідження, методи наукових досліджень, наукова новизна; практичне значення одержаних результатів, апробація результатів. Обсяг вступу не повинен зазвичай перевищувати 3–4 сторінки.

*Актуальність теми* подається у вигляді критичного аналізу та напрямів розв'язання проблеми, обґрунтування необхідності проведення досліджень за обраною темою.

*Мета та завдання* кваліфікаційної роботи мають бути чітко сформульованими та відображати тему дослідження.

*Об'єкт дослідження* кваліфікаційної – це процес або явище, що створює проблемну ситуацію та обрані для вивчення.

*Предметом дослідження* кваліфікаційної роботи є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку об'єкта, різноманітні його якості, властивості тощо. Предмет дослідження міститься в межах об'єкта.

Об'єкт і предмет як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове.

*Методи досліджень* – способи набуття достовірних наукових знань, умінь та практичних навичок у менеджменті організації та адміністрування.

Перераховуються використані наукові методи дослідження та змістовно відзначається, що саме досліджувалось кожним методом.

*Елементи наукової новизни* повинні мати узагальнюючий характер і містити власні висновки та рекомендації з предмету дослідження.

*Практичне значення одержаних результатів* повинно містити результати самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені в діяльність організацій.

*Анотація результатів роботи* має містити назви наукових статей, тез доповідей, підготовлених за матеріалами роботи, виступи на науково-практичних конференціях.

*Основна частина* кваліфікаційної роботи складається з розділів (теоретичного, аналітичного, проектного), підрозділів (пункти за необхідністю), які мають бути взаємопов'язані, а матеріал має бути викладений систематизовано, стисло, логічно й аргументовано з критичним аналізом теоретичних положень, методичних підходів, статистичних даних тощо. Наприкінці кожного розділу формулюються висновки зі стислим узагальненням наукових результатів досліджень, що міститься в певному розділі.

У *першому теоретичному розділі* основної частини розглядаються теоретичні та методичні аспекти проблеми, що досліджується, робиться аналітичний огляд літературних джерел, інших джерел інформації з предмета наукового дослідження, критично аналізуються різні погляди, здійснюється їхнє узагальнення, класифікація, визначаються основні фактори впливу на стан і розвиток досліджуваного об'єкта тощо. Теоретичне обґрунтування, сутність, значення, класифікаційні характеристики, історія та тенденції розвитку предмета дослідження, методичні підходи повинні мати елементи полемічності, розкривати власний погляд щодо предмета дослідження, що створює передумови для проведення у наступному розділі власних наукових досліджень.

Для обґрунтування висновків та тенденцій доцільно використовувати дані, опубліковані у відповідних енциклопедіях, монографіях, довідниках, наукових статтях, матеріалах Міжнародних і Всеукраїнських науково-практичних

конференцій, зарубіжних джерелах інформації, наукових виданнях, що включені до наукометричних баз даних, зокрема Scopus та Web of Science.

У *другому аналітичному розділі* автор, використовуючи фактичний матеріал і зібрану статистичну інформацію, аналізує та розкриває зміст питань на прикладі конкретних організацій та їх підрозділів. Дослідження проблеми має здійснюватися на підставі накопиченого і систематизованого матеріалу, групування та обробки даних, що дозволяє проводити аналіз, виявити проблеми, що існують у менеджменті організації, обґрунтовувати пропозиції у наступному розділі щодо їхнього усунення. Текст кваліфікаційної роботи необхідно підкріпити офіційними документами, що наводяться у додатках.

*Третій проєктний розділ* містить декілька взаємопов'язаних підрозділів (не менше двох), у яких надано конкретні науково обґрунтовані пропозиції, проєктні пропозиції інноваційного характеру щодо вдосконалення управління організацією, які спрямовані на підвищення ефективності її діяльності. У цьому розділі розкривають також зміст і результати власних наукових досліджень, подаються вдосконалені методичні підходи, методи і моделі тощо.

У *висновках* кваліфікаційної роботи підбиваються підсумки проведеного дослідження, наводяться одержані наукові та практичні результати, рекомендації щодо їхнього науково-практичного використання. Формулювання висновків повинно базуватися на матеріалах основної частини роботи **відповідно до визначених завдань**. Для формулювання висновків рекомендується апробація основних положень дослідження на наукових заходах. Обсяг висновків не повинен перевищувати 3–4 сторінки.

До *списку використаних джерел* потрібно включати джерела, які використані під час підготовки кваліфікаційної роботи та зробити посилання на них у тексті. Список складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної та зарубіжної літератури, спеціальної літератури, фахових видань, інформаційних ресурсів Інтернету. До нього не включають підручники та навчальні посібники.

У *додатках* наводяться допоміжні матеріали: копії документів, витяги із

законодавчо-нормативних документів, звіти, інструкції, положення, правила, результати соціологічних та маркетингових досліджень, громіздкі таблиці, рисунки тощо.

**Текст основної частини кваліфікаційної роботи має становити від 70 до 80 сторінок, без урахування списку літератури, який має складатися із 70–100 джерел інформації, та додатків!**

До кваліфікаційної роботи додаються матеріали презентації та реферат.

На *слайди презентації* виноситься матеріал, що характеризує зміст кожного підрозділу кваліфікаційної роботи в вигляді узагальнення теоретичних понять, графіків, гістограм, блок-схем, діаграм, методичних підходів (формул), таблиць, моделей тощо. Слайди презентації містять титульний аркуш (1-й аркуш), мету, завдання, об'єкт, предмет, наукову новизну, апробацію результатів (2-й аркуш). Останній слайд презентації містить висновки, що розкривають виконання завдань, визначених у вступі. Кількість слайдів презентації має бути від 10 до 15. Слайди мають бути пронумеровані. Нумерація слайдів починається з другого слайду. Зразок титульного аркуша презентаційних матеріалів наведено у додатку Б.

Роздруковані слайди у 4-х примірниках на паперовому носії формату А4 надають секретарю ЕКу та в електронному вигляді – у день захисту роботи разом із пояснювальною запискою до кваліфікаційної роботи. Титульний аркуш слайдів презентації має підписати здобувач (ка) і керівник. Один екземпляр комплекту слайдів у паперовому вигляді здають секретарю ЕК окремо від пояснювальної записки.

*Реферат* кваліфікаційної роботи містить її загальну характеристику, а саме:

- інформацію щодо структури, кількості додатків, ілюстрацій, таблиць, використаних джерел;
- обсяг кваліфікаційної роботи у сторінках;
- стислий виклад основного змісту (за розділами), висновки та анотації.

Обсяг реферату рекомендований до 3-х сторінок з одиничним інтервалом

та нумерацією сторінок окремо від нумерації сторінок кваліфікаційної роботи.

Першою сторінкою реферату є його титульний аркуш, який не нумерується.

В *анотації*, обсяг якої складає до 800 знаків, зазначається прізвище та ініціали студента, назва кваліфікаційної роботи, основний зміст та результати дослідження. Ключові слова – слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються в кваліфікаційній роботі, наводяться в називному відмінку.

*Анотація подається двома мовами – українською та англійською.*

*Реферат кваліфікаційної роботи не потрібно підшивати разом із усією роботою! Він подається окремо.*

### 3 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

#### 3.1 Вимоги до оформлення основного тексту

Оформлення кваліфікаційної роботи має відповідати таким вимогам: текст роботи набирають на комп'ютері через 1,5 міжрядкові інтервали (29–30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210 мм × 297 мм); шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, розмір 14 мм, абзац – 1,25. Поля: зліва – 30мм, справа – не менше 15 мм, зверху і знизу – 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту – однаковою.

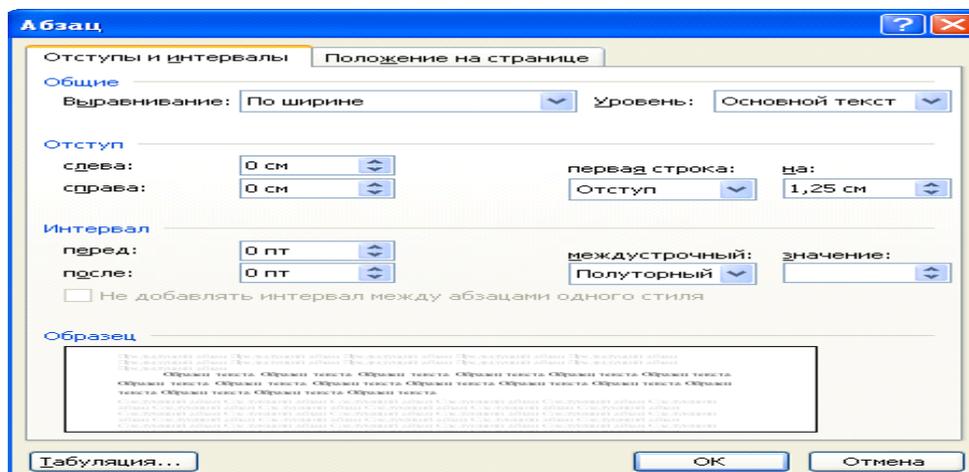


Рисунок 3.1 – Відступи та інтервали

Кожну структурну частину роботи починають з нової сторінки. Заголовки структурних частин роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки) та відокремлюють від наступного тексту одним вільним рядком.

*Зміст* має відповідати плану роботи. На сторінці зі змістом навпроти кожної складової кваліфікаційної роботи проставляються номери сторінок, які вказують на початок викладення матеріалу.

Якщо у роботі наводяться маловідомі скорочення, нові символи, позначення, то їх перелік надається у вигляді окремого списку, який розміщують перед змістом, після завдання. Перелік слід друкувати у дві колонки, у лівій за абеткою наводять скорочення, у правій – детальне розшифрування.

### **3.2 Нумерація**

*Нумерація.* Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, додатків, рисунків, таблиць подають *арабськими цифрами* 14 кеглем без знака №. Нумерація сторінок роботи має бути наскрізною (включаючи ілюстрації) і проставлятися у правому верхньому куті аркуша без крапки.

*Першою сторінкою є титульний аркуш*, який входить до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші, аркушах завдання та аркушах змісту номери сторінок не ставляться. Нумерація сторінок проставляється, починаючи зі другої сторінки «Вступу».

Текст *основної частини* роботи поділяють на розділи та підрозділи. Кожний розділ починають з нової сторінки.

Складові роботи «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ», перша сторінка «Вступу» не нумерують.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами по центру.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими

ставлять крапку. Наприкінці номера підрозділу ставиться крапка. Наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають заголовок підрозділу. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять. Оформлення необхідно здійснювати відповідно до наведеного нижче прикладу. Назва розділу та підрозділу розділяються між собою одним рядком. Між назвою підрозділу та основним текстом матеріалу повинен бути також один вільний рядок.

### **ПРИКЛАД**

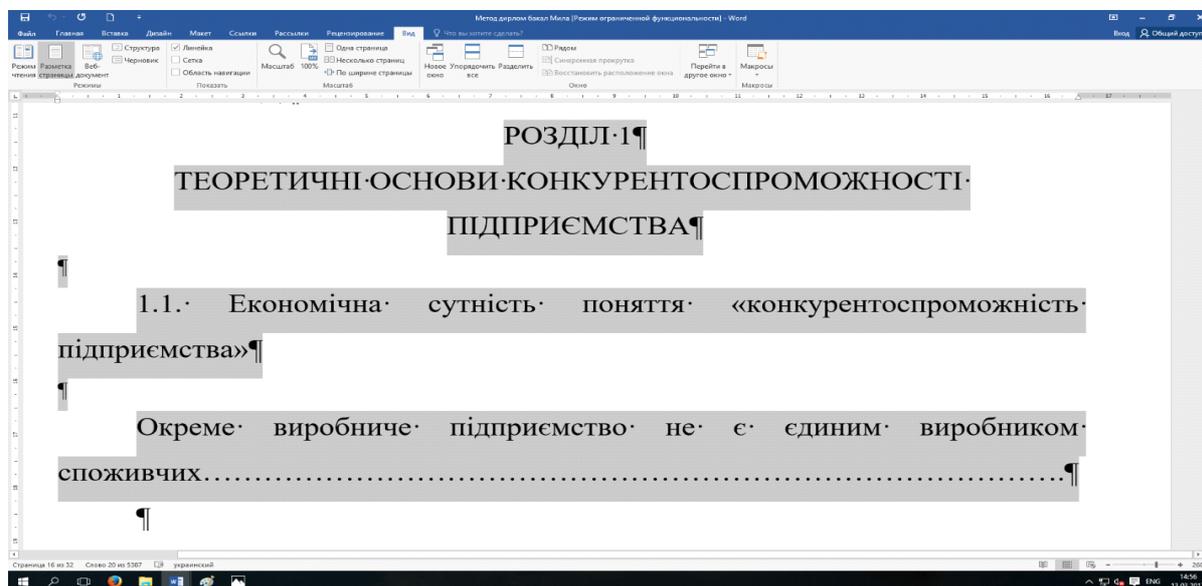


Рисунок 3.2 – Приклад оформлення заголовків та підзаголовків розділів кваліфікаційної роботи

*Оформлення посилань на інформаційні джерела.* Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Посилання в тексті на джерела наводять у квадратних дужках із зазначенням джерела та сторінки. Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга – номеру сторінки (наприклад, [32, с. 85]).

Наприкінці кваліфікаційної роботи наводиться *список використаних джерел*. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних

авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються тією мовою, якою вони видані, іноземна література наводиться в кінці списку.

### 3.3 Оформлення посилань на інформаційні джерела

Під час складання списку використаних джерел необхідно дотримуватися національного стандарту ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання. Він прийнятий для уніфікації складання бібліографічного опису на міжнародному рівні, забезпечення можливості обміну результатами каталогізації.

### 3.4 Оформлення допоміжних матеріалів

Допоміжними матеріалами є: *ілюстрації* (схеми, діаграми, графіки, креслення тощо), *формули*, *таблиці*, *додатки*.

*Ілюстрації* позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації через крапку. Наприклад, «Рис. 1.2. – другий рисунок першого розділу». Номер, назва ілюстрації та пояснювальні підписи розміщують з абзацу послідовно під ілюстрацією, відокремлених крапкою. Між назвою рисунку та подальшим текстом має бути один вільний рядок.

#### ПРИКЛАД

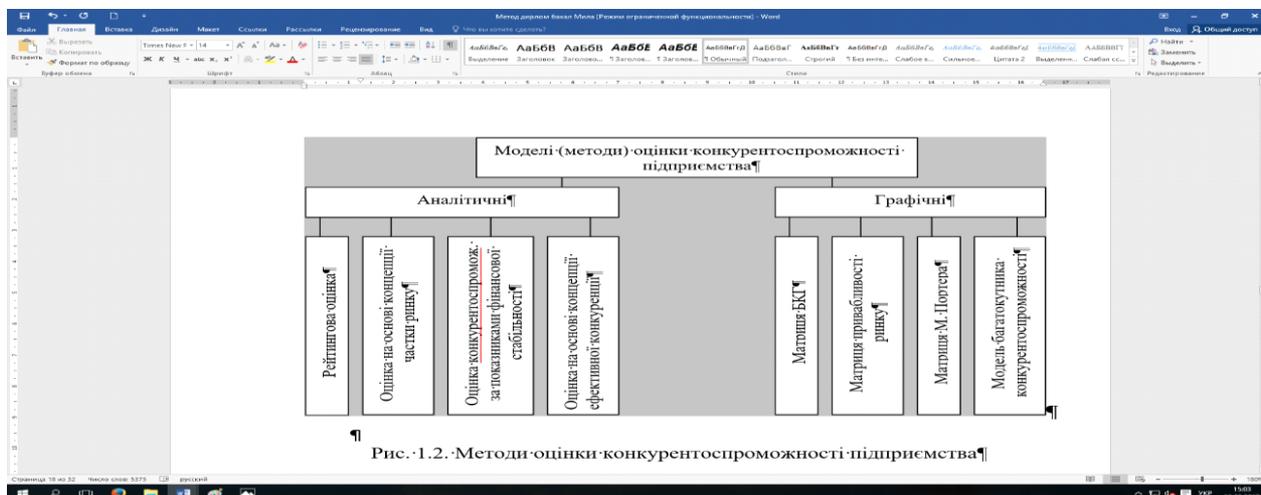


Рисунок 3.3 – Зразок оформлення рисунків

Ілюстрації слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію, розміри якої більше формату А4, рекомендується розміщувати у додатках.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді *таблиць*. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. При цьому по тексту слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад, «... у табл. 2.1». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації скорочено пишуть слово «дивись», наприклад «див. табл. 2.1».

Таблиці нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, таблиця 2.1 – перша таблиця другого розділу. Назву таблиці друкують жирним шрифтом малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці. Текст таблиці друкується шрифтом, відмінним від основного тексту (шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, розмір 12 мм), через одинарний міжрядковий інтервал.

### **ПРИКЛАД**

Таблиця 2.1

**Річні поточні витрати**

№ п/п	Найменування витрат	Сума, грн
1.	Основна заробітна плата	158 400,00
2.	Додаткова заробітна плата (20% від основної заробітної плати)	31 680,00
3.	Відрахування на соціальні заходи (37,5% від основної заробітної плати)	59 400,00
4.	Витрати на утримання та експлуатацію комп'ютерної техніки	3 550,00
5.	Амортизаційні відрахування	6 560,00
6.	Витрати на утримання приміщення відділу	8600,00
7.	Разом витрат	268 190,00

Рисунок 3.4 – Зразок оформлення таблиць

Якщо таблиця розміщується на двох сторінках, то на другій сторінці у верхньому правому куті безпосередньо над таблицею пишуть слова «Продовження табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження табл. 1.2». Крім того, на першій сторінці під «шапкою» таблиці вміщують рядок з порядковими номерами стовпців.

**ПРИКЛАД**

Таблиця 2.1

**Структура складу працівників ТДВ «Житлобуд-2»**

Показники/роки	2017		2018		2019	
	кількість осіб	структура, %	кількість осіб	структура, %	кількість осіб	структура, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>

На інших сторінках такий рядок вміщують замість «шапки».

Продовження табл. 2.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>

Якщо таблиця розміщується на трьох і більше сторінках, також пишуть «Продовження табл.».

*Формули* нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули в розділі, відокремлених крапкою. Номер, формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правому положенні, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу). Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.1)». Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів формули наводять під нею в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта записують з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Кожна формула відокремлюється від тексту одним вільним рядком.

## **ПРИКЛАД**

Частка впливу  $i$ -го показника-фактора ( $a_i$ ), як відношення коефіцієнта еластичності цього показника-фактора до загальної еластичності, визначається за такою формулою:

$$\alpha_i = \frac{E_i}{\sum_{i=1}^n E_i}, \quad (2.1)$$

де  $a_i$  – частка впливу  $i$ -го показника-фактора;

$E_i$  – коефіцієнт еластичності  $i$ -го показника-фактора;

$i = \overline{1, \dots, n}$  – кількість факторів.

### **Далі основний текст**

Рисунок 3.4 – Зразок оформлення формул

*Додатки* оформлюються як продовження кваліфікаційної роботи на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті. *Додатки* відокремлюються від списку використаних джерел вільною сторінкою, на якій по центру великими жирними літерами пишеться слово «ДОДАТКИ». З наступної сторінки наводяться *додатки*, кожний *додаток* друкується з нової сторінки.

З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток » (але без знака №) і велика літера, що позначає *додаток*. Наприклад: «Додаток Б». *Додатки* позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь. Наприклад, *Додаток А*.

*Додаток* повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Текст кожного *додатка*, може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного *додатка*. Якщо зміст *додатка* не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому куті зазначається «Продовження *додатку*...».

Якщо таблиця в *додатку* розміщується на двох сторінках, то на другій сторінці у верхньому правому куті безпосередньо над таблицею пишуть слова

«Продовження табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження табл. А.2».

Таблиця А.1

### Структура складу працівників ТДВ «Житлобуд-2»

Показники/роки	2017		2018		2019	
	кількість осіб	структура, %	кількість осіб	структура, %	кількість осіб	структура, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>

На інших сторінках такий рядок вміщують замість «шапки».

Продовження табл. А.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>

## 4 ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

### 4.1 Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту та його організація

Атестація здобувача вищої освіти передбачає захист кваліфікаційної роботи, яка є підсумком навчання за обраною спеціальністю, освітньою програмою. До захисту кваліфікаційної роботи допускаються здобувачі, які успішно виконали навчальний план підготовки магістра. Кваліфікаційна робота подається керівникові для перевірки у строки, визначені у завданні на виконання кваліфікаційної роботи.

Керівник надає *відгук* про кваліфікаційної роботу, у якому визначаються: актуальність дослідження; ефективність використання наукових методів дослідження, ступінь досягнення мети дослідження, вирішення визначених завдань, рівень наукової новизни, практичну значущість результатів, особисті якості виконавця кваліфікаційної роботи щодо здобутих у процесі навчання теоретичних знань та рівня практичної підготовки, вміння самостійно вирішувати наукові та практичні завдання, логічно систематизувати,

аргументовано викладати матеріал і робити висновки; оцінювати перспективність та ефективність запропонованих рекомендацій, критично ставитися до недоліків роботи (за наявності), оцінка кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота обов'язково повинна мати відгук (*рецензію*) зовнішнього рецензента. Рецензентами можуть бути фахівці-практики, науковці, провідні викладачі ЗВО тощо.

Під час рецензування кваліфікаційної роботи рекомендується визначити:

- актуальність теми;
- новизну визначення і повноту розроблення завдань;
- використання наукових методів дослідження;
- обґрунтованість висновків і пропозицій;
- участь здобувача у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення/ідеї/методичного підходу;
- вміння здобувача чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його;
- недоліки щодо змістової частини роботи та оформлення.

*Рецензія* надається письмово і повинна містити загальний висновок щодо рекомендацій до захисту (рекомендовано або не рекомендовано) у ЕК і оцінку роботи.

*Попередній захист* кваліфікаційної роботи здобувач проходить на випусковій кафедрі. Здобувачі, кваліфікаційні роботи яких на попередньому захисті були оцінені позитивно, допускаються до захисту на засіданні ЕК.

*Захист* кваліфікаційної роботи відбувається прилюдно на засіданні ЕК, склад якої затверджується у встановленому порядку. Здобувач (ка) готує для виступу доповідь та ілюстраційні матеріали (слайди презентації) до неї. Під час публічного захисту здобувач (ка) доповідає і демонструє основні положення результатів дослідження, відповідає на запитання членів ЕК, присутніх на захисті фахівців. Секретар ЕК протоколює процедуру захисту.

## 4.2 Загальні критерії оцінювання кваліфікаційної роботи

Автор кваліфікаційної роботи має продемонструвати вміння: логічно та аргументовано викладати матеріал, коректно використовувати статистичні, математичні та інші методи, проводити власні дослідження; володіння навичками узагальнення, формулювання висновків; працювати з інформаційними джерелами, ініціювати та обґрунтовувати інноваційні підходи та напрями вирішення завдань, що досліджуються.

Оцінювання кваліфікаційної роботи здійснюється відповідно до діючого Положення про порядок створення та роботу екзаменаційної комісії з атестації здобувачів вищої освіти в Харківському національному університеті міського господарства імені О. М. Бекетова [6].

Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи:

- чіткість, повнота та послідовність розкриття кожного питання і теми роботи загалом;
- чіткість стилю викладання;
- відсутність орфографічних і синтаксичних помилок;
- правильне оформлення роботи відповідно до діючих вимог.

Кваліфікаційна робота, у якій розкрито тему, прореферовано необхідні літературні джерела, проаналізовано відповідні інформаційні та статистичні бази даних, проведено дослідження, сформульовано висновки без необхідного їх обґрунтування допускається до захисту з оцінкою «задовільно».

Робота, у якій зроблено власне оцінювання використаних джерел інформації, самостійно проаналізовано зібраний матеріал, звітні дані підприємства, організації, на базі яких виконувалася робота, проведено комплексні дослідження, зроблено висновки та сформульовано пропозиції, але вони не є достатньо аргументованими, може бути оцінена на «добре».

Робота, у якій зроблено власне оцінювання та узагальнення різних джерел інформації, використано сучасні методи наукового дослідження, побудовано формалізовану модель проблеми, проведено комплексні наукові дослідження, розрахунки і на їхній підставі – аргументовано висновки та обґрунтовано

пропозиції, а результати наукового дослідження опубліковані у наукових виданнях та/або матеріалах наукових конференцій, може бути оцінена на *«відмінно»*.

Оцінювання результатів захисту кваліфікаційної роботи здійснюються у порядку, передбаченому прийнятою в університеті системою контролю знань:

– за національною (4-бальною) шкалою: відмінно; добре; задовільно; незадовільно;

– за 100-бальною шкалою та оцінка ECTS: 90–100 балів, відмінне виконання з незначними помилками; 82–89 балів, вище середніх стандартів, але з деякими помилками; 74–81 бал, в цілому змістовна робота зі значними помилками; 64–73 бали, чітко, але зі значними недоліками; 60–63 бали, виконання відповідає мінімальним критеріям; менше 60 балів, незадовільно. При оцінюванні береться до уваги рівень теоретичної, наукової та практичної підготовки здобувача.

За результатами публічного захисту кваліфікаційної роботи на закритому засіданні ЕК більшістю голосів приймається рішення щодо оцінки захисту (враховуючи відгуків керівника, зовнішнього рецензента, зміст доповіді, відповіді на запитання).

## **5 ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Увесь процес підготовки кваліфікаційної роботи можна приблизно подати у вигляді такої загальної схеми:

1. Обґрунтування актуальності обраної теми.
2. Визначення мети і конкретних завдань дослідження.
3. Визначення об'єкта і предмета дослідження.
4. Вибір методів (методики) проведення дослідження.
5. Опис процесу дослідження.
6. Обговорення результатів дослідження.

## 7. Формулювання висновків і оцінка одержаних результатів.

Проте необхідно звернути увагу на більш розгорнуту схему підготовки кваліфікаційної роботи, яка складається з таких етапів:

1. Вибір теми кваліфікаційної роботи.

2. Формування джерел інформації та їхнє вивчення.

3. Складання робочого плану кваліфікаційної роботи. Робочий план кваліфікаційної роботи допомагає здобувачу скласти його керівник, до обов'язків якого належить також робота зі складання календарного графіка роботи здобувача. Науковий керівник: рекомендує потрібну літературу, довідкові, статистичні матеріали та інші джерела за темою кваліфікаційної роботи; проводить систематичні, передбачені розкладом консультації; оцінює зміст виконаної кваліфікаційної роботи як частинами, так і в цілому; дає згоду на подання кваліфікаційної роботи на захист.

4. Написання вступу.

5. Написання першого (теоретичного) розділу, який має узагальнювати предметну галузь об'єкта дослідження; підготовка висновків до 1-го розділу.

6. Написання другого (аналітичного) розділу, у результаті чого виявляються проблеми, шляхи вирішення яких необхідно запропонувати в третьому розділі; підготовка висновків до 2-го розділу.

7. Написання третього (проектного) розділу, який містить науково обґрунтовані заходи інноваційного вирішення виявлених проблем та обґрунтовує економічну, соціальну або економічну і соціальну ефективності реалізації запропонованих заходів інноваційного вирішення проблем; підготовка висновків до 3-го розділу.

9. Написання загальних висновків. Для цього наводяться одержані наукові та практичні результати, рекомендації щодо їхнього науково-практичного використання. Формулювання висновків повинно базуватися на матеріалах основної частини роботи відповідно до визначених завдань. Для формулювання висновків та ґрунтовних пропозицій рекомендується апробація основних положень дослідження на наукових заходах.

10. Винесення матеріалу кваліфікаційної роботи за кожним підрозділом у презентаційні слайди.

11. Написання доповіді по кваліфікаційній роботі. При написанні доповіді по кваліфікаційній роботі потрібно врахувати, що значна частина матеріалу викладена на плакатах (слайдах), тому в доповіді викладають коментарі (але не повторення!) до ілюстративного матеріалу. Доповідач повинен враховувати, що полемічний характер доповіді викликає інтерес слухачів і підвищує їхню активність!

12. Рецензування кваліфікаційної роботи зовнішнім і внутрішнім рецензентами.

13. Подання кваліфікаційної роботи на попередній розгляд комісії, яка складається з провідних фахівців випускової кафедри.

**Кваліфікаційна робота має бути перевірена на плагіат і відповідати прийнятим критеріям антиплагіату!**

Зразок довідки на антиплагіат наведено у додатку Б.

14. Захист кваліфікаційної роботи, у разі її відповідності діючим вимогам.

**За зміст кваліфікаційної роботи та її своєчасну підготовку відповідно до графіка відповідають автор (здобувач (ка)) і керівник!**

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про вищу освіту [Електрон. ресурс] : Закон України від 17.06.2021 № 1557-IX. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>, вільний (дата звернення: 28.03.2023). – Назва з екрана.

2. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування для другого (магістерського) рівня вищої освіти [Електрон. ресурс] : Наказ Міністерства освіти та науки України від 10.07.2019 № 959. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>, вільний (дата звернення: 28.03.2023). – Назва з екрана.

3. Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування» підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності, 073 – Менеджмент [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Osvitniprogramymagistry/073/\\_\\_.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Osvitniprogramymagistry/073/__.pdf), вільний (дата звернення: 28.03.2023). – Назва з екрана.

4. Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному університеті міського господарства імені О. М. Бекетова [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [https://www.kname.edu.ua/images/Files/Normativny\\_Dokumenty/Pologennya\\_Pro\\_organizaciyu\\_osvitn\\_procesu\\_2021\\_coru.pdf](https://www.kname.edu.ua/images/Files/Normativny_Dokumenty/Pologennya_Pro_organizaciyu_osvitn_procesu_2021_coru.pdf), вільний (дата звернення: 28.03.2023). – Назва з екрана.

5. ДСТУ ГОСТ 7.1:2006. Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання. – [Чинний від 2007-07-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 2007. – 47 с.

6. Положення про порядок створення та роботу екзаменаційної комісії з атестації здобувачів вищої освіти в Харківському національному університеті міського господарства імені О. М. Бекетова [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст.

дані. – Режим доступу: [https://www.kname.edu.ua/images/Files/Normativny\\_Dokumenty/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%95%D0%9A\\_2020\\_compressed.pdf](https://www.kname.edu.ua/images/Files/Normativny_Dokumenty/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%95%D0%9A_2020_compressed.pdf), вільний (дата звернення: 28.03.2023). – Назва з екрана.

## ДОДАТОК А

### Приклад оформлення змісту кваліфікаційної роботи

#### ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	7
1.1. Теоретичні основи системи управління організацією.....	7
1.2. Зовнішнє та внутрішнє середовище системи управління організацією.....	15
1.3.Методичні підходи до управління організацією.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	31
2.1. Аналіз організаційних основ управління.....	31
2.2. Аналіз господарської діяльності організації.....	40
2.3. Фінансовий аналіз.....	48
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	57
3.1. Шляхи удосконалення системи управління організацією.....	57
3.2. Організаційні заходи щодо забезпечення ефективного функціонування системи управління.....	64
3.3. Реалізація методичного підходу до комплексного оцінювання результативності системи управління організацією.....	71
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

## ДОДАТОК Б

### Зразок титульного аркуша презентаційних матеріалів

Міністерство освіти та науки України  
Харківський національний університет міського господарства  
ім. О.М. Бекетова

Кафедра менеджменту і публічного адміністрування

**Матеріали презентації  
до кваліфікаційної роботи  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
на тему:**

**«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ  
ПРОЦЕСОМ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

*Виконала:* здобувач вищої освіти  
2 курсу групи ХарМОМОіАдм1-1з  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Дар'я ВЕДМІДЬ**

*Керівник:* канд. екон. наук., доц.

**Вікторія ШЕВЧЕНКО**

**Харків 2023**

## ДОДАТОК В

### Зразок довідки на антиплагіат

ДОВІДКА  
щодо перевірки кваліфікаційної роботи студента  
в інформаційній онлайн-системі «Unicheck»  
(якщо інша, зазначити назву)

1	ПІБ. студента/аспіранта	Балкова Віта Юріївна
2	Група, курс, інститут	2 курсу, групи М МО 2021-1, ННІ ЕІМ
3	Спеціальність, освітня програма, форма навчання	073 «Менеджмент», «Менеджмент організацій і адміністрування», денна
4	Назва роботи	«Удосконалення управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності будівельного підприємства»
5	Назва файлу в системі виявлення текстових збігів	dm_2022_073_001
6	Керівник роботи	д-р екон. наук, Боровик М.В.
7	Дата перевірки	15.12.2022
8	Тип перевірки (Інтернет; Бібліотека; інтернет та бібліотека)	Інтернет
9	За результатами перевірки оригінальний текст в роботі складає (%)	82,1
10	Іншим процентам відповідають (пояснення щодо відсотку тексту, який не є оригінальним)	Цитування висловів науковців, загальновідомі терміни, тощо

Діагностувальна записка до кваліфікаційної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: здобувачка вищої освіти 2 курсу групи М МО 2021-1 спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

Віта БАЛКОВА (ім'я та прізвище)

СКОЖІСТЬ: 18.0%  
ЦИТАТИ: 0%  
ВИЛУЧЕННЯ: 0%

Всі джерела: Інтернет, Бібліотека

- 4.93% mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020...
- 1.36% www.inter-nauka.com/uploads/public/167545...
- 1.26% er.knutt.edu.ua/bitstream/123456789/995711...
- 1.05% donnasa.ru/publish\_house/journals/eggh/200...
- 0.89% ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46383/1/Dok...
- 0.76% elar.khmmu.edu.ua/bitstream/123456789/995...
- 0.63% dspace.puc.edu.ua/bitstream/123456789/603...

Відповідальний за перевірку на кафедрі

14.12.2022

Дата

Вікторія ШЕВЧЕНКО

Підпис

*Електронне навчальне видання*

Методичні рекомендації  
до виконання кваліфікаційних робіт

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 – Менеджмент,  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організації і адміністрування»)*

Укладачі : **НОВІКОВА** Марина Миколаївна,  
**БОРОВИК** Марина Вікторівна,  
**ЗАПОРОЖЕЦЬ** Ганна Володимирівна

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*  
*За авторською редакцією*  
Комп'ютерне верстання *М. В. Боровик*

План 2023 поз. 433М

---

Підп. до друку 06.04.2023. Формат 60 × 84/16.  
Ум. друк. арк. 1,7.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: office@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.