

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Методичні рекомендації до написання для здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів
за спеціальностями D3 «Менеджмент», D7 «Торгівля»
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Електронний ресурс

Харків – 2025

Рецензенти:

Власенко Т. А. – д-р. екон. наук, проф., зав. кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця;

Косенко В. А. – голова Громадської Співки «Фундація Схід-Захід», директор ТОВ «КАСКАД-ГРУПА БЕЗПЕКИ»;

Чобіток В. І. – д-р. екон. наук, проф., в.о. зав. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням
Науково-методичної ради Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна (протокол № 1 від 23 жовтня 2025 року)*

Випускна кваліфікаційна робота : методичні рекомендації до написання
М 54 для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів за спеціальностями Д3 «Менеджмент», Д7 «Торгівля» галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» [Електронний ресурс] / уклад. В. Б. Родченко, О. О. Нестеренко, В. П. Третяк, О. С. Пархоменко, Г. П. Рекун, А. О. Крамаренко, Ю. І. Прус, М. О. Єрьоміна. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 58 с.)

Навчальне видання підготовлено у відповідності до галузевої компоненти стандартів вищої освіти з підготовки фахівців спеціальностей Д3 «Менеджмент», Д7 «Торгівля» за освітніми програмами кафедри управління та адміністрування.

Методичні рекомендації призначені для здобувачів вищої освіти всіх форм навчання, викладачів, які є керівниками кваліфікаційних робіт, а також членів екзаменаційних комісій.

УДК 005:378.147.091.33-028.21](072)

© Харківський національний університет імені
В. Н. Каразіна, 2025

© Родченко В. Б., Нестеренко О. О.,
Третяк В. П., Пархоменко О. С., Рекун Г. П.,
Крамаренко А. О., Прус Ю. І., Єрьоміна
М. О., уклад., 2025

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
2. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	8
3. ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ ТА ЗМІСТУ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	17
4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	31
5. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	36
ВИКОРИСТАНІ НОРМАТИВНІ ДЖЕРЕЛА	44
ДОДАТКИ	47

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Кваліфікаційна робота є завершальним етапом теоретичної та практичної підготовки фахівців, які навчаються за спеціальностями D3 «Менеджмент», D7 «Торгівля». Вона є логічним відображенням усіх знань з професійної підготовки, що були отримані здобувачами вищої освіти під час навчання. Кваліфікаційна робота має комплексний характер і пов'язана з використанням здобувачем вищої освіти усіх набутих знань, умінь та навичок зі спеціальних дисциплін. Нею передбачено систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань зі спеціальності, які здобувач вищої освіти успішно використовує при написанні кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота – самостійна робота, виконана здобувачем вищої освіти за обраним теоретично-практичним напрямом, і на підставі якої визначається рівень кваліфікації та здатність до професійної діяльності роботи випускника за спеціальностями D3 «Менеджмент», D7 «Торгівля».

Метою методичних рекомендацій є надання практичної допомоги здобувачам вищої освіти у написанні кваліфікаційної роботи. Пропоновані методичні рекомендації визначають зміст та порядок виконання кваліфікаційної роботи здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Метою виконання кваліфікаційної роботи є глибоке осмислення професійної проблеми, комплексне оволодіння матеріалом і методами самостійного дослідження, практичне застосування теоретичних знань для вирішення конкретних завдань об'єкта дослідження в рамках обраної теми; систематизація, розширення і закріплення теоретичних і практичних знань за фахом і використання їх при вирішенні конкретних організаційних і виробничих завдань.

Підготовка кваліфікаційної роботи розпочинається відповідно до графіку освітнього процесу. Для здобувачів освіти першого (бакалаврського) рівня з методичного семінару на початку четвертого року навчання, для здобувачів другого (магістерського) рівня з вивчення дисципліни «Дипломний семінар» у третьому семестрі, під час яких розглядаються специфічні вимоги до кваліфікаційних робіт кожного з рівнів освіти, аналізуються методичні підходи до наукового дослідження, обговорюються вимоги до наукової новизни (для робіт магістрів) та практичного значення роботи, роз'яснюються особливості формулювання об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження. Особлива увага приділяється питанням дотримання академічної доброчесності, правилам цитування та оформлення списку використаних джерел, а також процедурі попереднього захисту та підготовці до основного захисту.

Основні етапи виконання кваліфікаційної роботи представлено на рис. 1.

Першим етапом є етап розмірковування, усвідомлення і прийняття рішення. Здобувачу освіти необхідно до остаточного вибору теми роботи:

- визначитися із напрямом, який йому цікаво дослідити;

- ознайомитися з сучасними точками зору на обрану проблему та отримати підтвердження її актуальності;
- визначитися з інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи.



Рисунок 1 – Основні етапи виконання кваліфікаційної роботи

На першому етапі мають відбуватися консультації з керівником кваліфікаційної роботи.

Завершення першого етапу відбувається шляхом затвердження теми та видання відповідного наказу. Тему кваліфікаційної роботи першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня вищої освіти здобувач обирає самостійно з переліку тем (не обмежуючись ними), рекомендованих кафедрою та уточнює згідно з об'єктом дослідження.

Назва кваліфікаційної роботи має бути стислою, відповідати галузі, сутності проблеми, що вирішується. Назва теми кваліфікаційної роботи на титульному аркуші та у завданні має повністю відповідати формулюванню, затвердженому в наказі про затвердження тем кваліфікаційних робіт.

Тематика кваліфікаційних робіт складається і затверджується випусковою кафедрою управління та адміністрування. Тематика щорічно переглядається і уточнюється з урахуванням сучасних наукових досягнень, потреб практики господарювання, запитів роботодавців та стратегічних пріоритетів розвитку економіки.

При виборі теми кваліфікаційної роботи слід враховувати її актуальність і новизну, наявність наукової бази для виконання, можливість отримання та опрацювання експериментального матеріалу, наявність власних науково-технічних і методичних розробок, орієнтацією на характер майбутньої професійної діяльності.

Для досягнення поставленої мети виконання кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти необхідно:

- обґрунтувати актуальність теми кваліфікаційної роботи на основі представлення систематизованих аргументів, що відображають точки зору провідних науковців у сфері менеджменту, лідерів бізнес-практики, експертів міжнародних організацій, а також законодавчих норм;
- провести огляд інформаційних джерел за темою роботи, включаючи сучасні теорії управління та кращі бізнес-практики, та узагальнити зібраний матеріал;
- надати характеристику об'єкта та предмета дослідження з урахуванням специфіки управлінської діяльності та бізнес-процесів;
- чітко визначити і правильно сформулювати завдання дослідження як конкретні результати, які мають бути досягнуті, а не як процеси діяльності¹;
- професійно, грамотно і логічно висловлювати і економічно обґрунтовувати свої управлінські ідеї та бізнес-рішення, узагальнювати результати досліджень;
- показати ступінь володіння сучасними методами управлінського аналізу, економіко-математичними методами та цифровими технологіями в практичній роботі;

¹ **Nota bene!** Завдання не можна формулювати у вигляді процесів (наприклад, «вивчити...», «розглянути...», «дослідити...»). Їх слід формулювати як **очікувані результати** («обґрунтувати...», «розробити...», «визначити...», «удосконалити...», «запропонувати...»).

– показати високий ступінь підготовленості до самостійної управлінської та підприємницької діяльності;

– аргументувати висновки, обґрунтувати управлінські пропозиції та практичні рекомендації щодо вдосконалення діяльності організацій.

Кваліфікаційна робота обов'язково має містити практичні рекомендації щодо удосконалення, покращення, раціоналізації управлінської, господарської, виробничої, комерційної діяльності об'єкту дослідження.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у її виконанні відповідно до наявних проблем об'єкта дослідження, на основі його реальних даних за певний період; результати роботи після захисту цілком чи частково можуть бути впроваджені в практику діяльності об'єкта дослідження та/або аналогічних об'єктів.

Комплексний підхід до розкриття теми роботи полягає у тому, що предмет дослідження розглядається під різними кутами зору – з позицій теоретичної бази і практичних напрацювань рішення проблеми, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення, вивчення ступеня ефективності у тісному взаємозв'язку методів дослідження і єдиної логіки викладу.

Застосування сучасних методів дослідження полягає у тому, що під час здійснення огляду теоретичних джерел, аналізу діяльності й обґрунтуванні шляхів удосконалення окремих аспектів предмета дослідження здобувач вищої освіти повинен добре знати сучасні теорії менеджменту та управління, концепції стратегічного планування, моделі організаційного розвитку та бізнес-адміністрування, теоретичні засади підприємництва та інноваційної діяльності, володіти методами наукового пізнання та проведення досліджень у сфері управління організаціями і методами аналізу бізнес-процесів та ринкових явищ².

У процесі виконання кваліфікаційної роботи поряд із теоретичними знаннями та практичними навичками за фахом здобувач вищої освіти повинен продемонструвати здатність до науково-дослідницької діяльності, уміння творчо мислити та вирішувати актуальні науково-прикладні завдання, правильно обираючи й застосовуючи відповідні методи дослідження. Кваліфікаційна робота повинна містити, як правило, результати попередніх досліджень здобувача вищої освіти, здійснені в ході виконання курсових і науково-дослідних робіт.

Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за першим (бакалаврським) рівнем, під час написання кваліфікаційної роботи обов'язковим є використання економіко-статистичних методів, а саме: групування, порівняння, нормування, ранжування, аналіз рядів розподілу (для опрацювання статистичних даних), методи багатовимірної аналізу, а також методи управлінського аналізу та оцінки ефективності бізнес-процесів. Обов'язковим є також наведення пропозицій та рекомендацій щодо вирішення досліджуваної проблематики.

² **Nota bene!** Важливо чітко вказати, які саме методи застосовано та для яких завдань дослідження вони використані; простого переліку методів є недостатньо.

Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за другим (магістерським) рівнем, при написанні кваліфікаційної роботи рекомендується розроблення проєктної частини з досліджуваної проблематики за допомогою використання економіко-статистичних методів аналізу та методів економіко-статистичного моделювання та прогнозування часових рядів³. Бажаним є також оприлюднення отриманих у результаті дослідження наукових результатів у фахових виданнях та матеріалах науково-практичних конференцій.

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

2. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота повинна відповідати певним загальним вимогам щодо викладення матеріалу:

- формулювання назви теми, розділів та підрозділів повинні бути чіткими, лаконічними і в той же час найбільш повно відображати сутність та зміст питань, що розглядаються;
- матеріал роботи необхідно викладати грамотно, доступним науковим стилем, він не повинен містити повторів і не бути перевантаженим цитатами;
- не допускається просте переписування матеріалів із літературних джерел, їх цитування без посилання;
- 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».

Роботу умовно поділяють на: вступну частину; основну частину; додатки.

Вступна частина складається із: титульного аркушу, аркуша завдання, змісту.

Основна частина містить: вступ, текст та висновки за розділами, висновки, список використаних джерел.

Основні вимоги щодо наявності обов'язкових елементів кваліфікаційної роботи та кількості сторінок представлено в табл. 1.

Титульний аркуш є першою сторінкою кваліфікаційної роботи з підписами керівника та здобувача. При оформленні титульного аркушу необхідно перевірити точну відповідність назви роботи наказу в університеті. Приклад оформлення титульного аркушу кваліфікаційної роботи представлено в додатку А.

³ **Nota bene!** Усі результати, отримані з використанням економіко-статистичних методів, повинні бути належним чином відображені у таблицях та/або графічних матеріалах, що забезпечує наочність і підтверджує достовірність проведеного аналізу.

Таблиця 1 – Структура кваліфікаційної роботи

Структурний елемент	Наявність та кількість сторінок для відповідного рівня вищої освіти		Примітка
	бакалавр	магістр	
Титульний аркуш	1	1	Зразок у Додатку А
Завдання на кваліфікаційну роботу	1	1	Зразок у Додатку А
Зміст	1–2	1–2	Зразок у Додатку А
Вступ	2–3	4–5	Структура «Вступу»: для відповідного рівня вищої освіти. Необхідність структурного елемента позначено символом «+»
актуальність теми	+	+	
мета	+	+	
завдання роботи	+	+	
об'єкт дослідження	+	+	
предмет дослідження	+	+	
наукова новизна	–	+	
практичне значення	+	+	
апробація результатів	+/-	+	
публікації	+/-	+/-	
Основна частина			Кожен розділ складається не менш як із трьох підрозділів. Вимоги до їх структури та змісту, обов'язкові елементи представлено далі. Висновки мають узагальнюючий характер і містять результати, отримані за кожним підрозділом
Розділ 1 (теоретичний)	20	25	
Висновки за першим розділом	1	1-2	
Розділ 2 (аналітичний)	25-30	30	
Висновки за другим розділом	1	1-2	
Розділ 3 (рекомендаційний)	–	25	
Висновки за третім розділом	–	1-2	Мають підсумковий характер
Висновки	2-3	3-4	
Список використаних джерел	+	+	
мінімальна кількість джерел	50	60	Вимоги до оформлення надані за посиланням
Мінімальна кількість сторінок основного тексту	55	95	Зазначений обсяг включає титульну сторінку, зміст, розділи та підрозділи роботи разом із висновками (список літератури та додатки не входять)
Додатки	+	+	У додатках розміщують матеріал, що доповнює положення роботи
Супровідні документи			
Відгук керівника	+	+	Рекомендації до написання надані у Додатку В
Зовнішня рецензія	+	+	Рекомендації до написання надані у Додатку В
Довідка про впровадження	+/-	+/-	Має бути завірена печаткою чи КЕП
Анотація як окремий документ (українською і англійською)	+	+	Рекомендації до написання надані у Додатку В

Завдання на кваліфікаційну роботу містить календарний графік виконання роботи. Завдання затверджується керівником кваліфікаційної роботи та завідувачем кафедри. Приклад оформлення аркушу завдання на кваліфікаційну роботу представлено в додатку А. Завдання на виконання кваліфікаційної роботи є єдиним листом роботи, який містить відомості на обох боках.

Після обрання теми кваліфікаційної роботи та її узгодження з науковим керівником, вона виноситься на затвердження на засіданні кафедри та подальше оформлення у наказі. Також обов'язковим є укладення календарного плану основних етапів підготовки роботи, який визначає подальші дії та є внутрішнім документом, що регулює процес ходу написання роботи та підготовку її до захисту.

Зміст розміщують безпосередньо після аркуша завдання на кваліфікаційну роботу, починаючи з нової сторінки. Зміст включає: вступ; послідовно подані назви всіх розділів, підрозділів роботи; висновки; список використаних джерел; найменування додатків. Також наводять номери сторінок, на яких починається викладення матеріалу елементів змісту. Нумерація сторінок розпочинається зі вступу. Вступ має номер сторінки 5, оскільки попередні сторінки (титульний аркуш, завдання на кваліфікаційну роботу, зміст) не нумеруються, але враховуються у загальному обсязі роботи.

Назви розділів і підрозділів мають бути стислі та зрозумілі, сформульовані з дотриманням норм літературної мови, тісно пов'язані з назвою але не повторювати її. Зміст кваліфікаційної роботи має відповідати темі дослідження, мати чітку логіку поєднання основних частин роботи між собою. У додатку А представлено приклад оформлення змісту.

У вступі необхідно відобразити таку інформацію.

По-перше, довести *актуальність дослідження*. Важливою вимогою до кваліфікаційної роботи є актуальність проблеми, що досліджується, тобто її теоретична та практична значущість. Вона має розглядатися у контексті сучасних викликів глобальної економіки та трансформаційних процесів у бізнес-середовищі. Доводити актуальність теми доцільно, спираючись і посиляючись на точки зору провідних науковців у сфері менеджменту, лідерів бізнес-практики, експертів міжнародних організацій, а також законодавчих норм тощо.

По-друге, у вступі необхідно визначити об'єкт та предмет дослідження, сформулювати мету та завдання.

Об'єкт дослідження – це соціально-, фінансово- чи техніко-економічний процес або явище у діяльності організації (підприємства, компанії, фірми тощо), що породжують проблемну ситуацію й обрані для вивчення.

Об'єкт може включати управлінські системи та процеси, бізнес-моделі, підприємницькі ініціативи, організаційні структури, стратегічні і операційні аспекти функціонування організацій, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем у контексті сучасних викликів цифровізації, глобалізації та сталого розвитку.

Предмет дослідження міститься в межах об'єкта.

Як категорії наукового процесу об'єкт і предмет досліджень співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті дослідження виділяється та його частина, що становить предмет дослідження, на який спрямовується основна увага здобувача вищої освіти. Предмет дослідження визначає тему кваліфікаційної роботи. Об'єкт і предмет, мета і завдання дослідження та тема роботи перебувають у нерозривному зв'язку між собою і зумовлюють зміст кваліфікаційної роботи.

Порівняльна характеристика основних елементів вступу кваліфікаційної роботи залежно від рівня навчання представлена у таблиці 2.

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика основних елементів вступу

	Перший (бакалаврський) рівень	Другий (магістерський) рівень
Інформаційна база	Організація (підприємство, фірма, компанія) будь-якої форми власності, виду діяльності Структурний підрозділ організації	Організація (підприємство, фірма, компанія) будь-якої форми власності, виду діяльності Структурний підрозділ організації Галузь, регіон, сфера діяльності, національне господарство в цілому
Об'єкт дослідження	Управлінська, операційна, проєктна, господарська, маркетингова, фінансова, виробнича, соціальна та інша діяльність організації (підприємства, компанії)	Управлінська, операційна, проєктна, господарська, маркетингова, фінансова, виробнича, соціальна та інша діяльність організації (підприємства, груп підприємств), галузі, регіону
Предмет дослідження	Теоретичні, методичні, організаційні, інформаційні, економічні аспекти управління Інструменти, методи, моделі, підходи до здійснення певного виду діяльності	

Мета дослідження – це той результат, на досягнення якого спрямоване виконання кваліфікаційної роботи. Вона повинна бути пов'язана з темою, з об'єктом і предметом дослідження, з кінцевим результатом і шляхами його досягнення.

Мета формулюється одним реченням. Ключовими словами формулювання мети, відповідно до компетентностей бакалавра і магістра, мають бути такі, що наведені в табл. 3:

Завдання дослідження – це конкретні кроки, що необхідно здійснити для досягнення поставленої мети. Кожне завдання має бути сформульовано таким чином, щоб можна було чітко оцінити факт його виконання та отриманий результат.

Таблиця 3 – Ключові слова формулювання мети дослідження

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	Другий (магістерський) рівень вищої освіти
«виявити...», «оцінити...», «систематизувати...», «узагальнити...»	«розробити...», «створити...», «сформувати...», «удосконалити...», «обґрунтувати...», «запропонувати...»

Мета кваліфікаційної роботи конкретизується в основних завданнях дослідження, а саме, в чітких питаннях, на які необхідно отримати відповіді в ході дослідження.

Вимоги до формулювання завдань:

- завдання повинні мати конкретний та вимірюваний результат;
- кожне завдання відповідає певному підрозділу роботи;
- завдання мають логічну послідовність виконання.

Не рекомендується використовувати дієслова, що вказують на процеси дослідження: «вивчити», «розглянути», «проаналізувати», «дослідити», оскільки вони не дають зрозуміти, який саме результат має бути отриманий. Рекомендується використовувати дієслова та мовні звороти, що вказують на конкретні результати: замість «вивчити» – «узагальнити», «виявити», «класифікувати», «систематизувати»; замість «проаналізувати» – «оцінити», «встановити», «діагностувати»; замість «розглянути» – «обґрунтувати», «розробити», «запропонувати».

По-третє, відображення *методів дослідження* та досягнення поставленої мети. Методи дослідження – це спосіб внутрішніх і зовнішніх дій дослідника у процесі проведення наукового дослідження. Методи дослідження слугують інструментом у пошуку фактичного матеріалу та його обробки і є необхідною умовою досягнення поставленої в роботі мети. Їх перелік наводять коротко та змістовно, визначаючи, яке завдання вирішувалось за допомогою того чи іншого методу (табл. 4). Це дасть змогу переконатися в логічності та прийнятності вибору саме цих методів.

Під час методичного семінару та «Дипломного семінару» всі здобувачі вищої освіти ознайомлюються із вимогами щодо методів та інструментів дослідження, отримують їх пропонований перелік та відповідні пояснення. Вибір методів дослідження повинен забезпечити достовірність отриманих результатів і висновків.

По-четверте, результати кваліфікаційна роботи магістра повинні мати науково-практичне спрямування та містити елементи наукової новизни, які виносяться на захист. Ці елементи мають бути відображені у вступі.

Формулювання наукової новизни доцільно розпочинати зі слова «удосконалено» чи «дістало подальшого розвитку» і, відповідно до положень та результатів роботи, обрати «Що саме удосконалено?» (процес, систему, підхід, інструментарій), «Що саме дістало подальшого розвитку» (класифікація, типологія, концепція, понятійний / категоріальний апарат, принципи).

Таблиця 4 – Орієнтовний перелік методів дослідження та приклад їх опису в кваліфікаційній роботі

Категорія методів	Конкретні методи	Призначення / результат
1	2	3
Методи теоретичного дослідження	Аналіз і синтез	Для систематизації наукових підходів до управлінських проблем
	Порівняння та узагальнення	Для виявлення спільних і відмінних рис управлінських концепцій
	Системний підхід	Для комплексного дослідження організації як системи взаємопов'язаних елементів
Методи емпіричного дослідження	Спостереження та анкетування	Для збору первинної інформації про стан управлінських процесів та думки стейкхолдерів
	Експертне оцінювання	Для отримання професійних суджень щодо ефективності управлінських рішень
	Кейс-стаді	Для детального аналізу конкретних управлінських ситуацій та практик
Економіко-математичні методи	Кореляційно-регресійний аналіз	Для встановлення взаємозв'язків між показниками діяльності підприємства
	Трендовий аналіз та прогнозування	Для виявлення тенденцій розвитку та обґрунтування перспективних рішень
	NPV, IRR, ROI аналіз	Для оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів та бізнес-рішень
	Break-even аналіз	Для визначення точки беззбитковості та планування фінансових показників
Методи стратегічного та управлінського аналізу	SWOT-аналіз	Для оцінки стратегічного становища організації та визначення конкурентних переваг
	PEST-аналіз	Для аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища
	Модель п'яти сил Портера	Для аналізу конкурентного середовища та привабливості галузі
	ABC-аналіз	Для ранжування об'єктів управління за ступенем важливості та оптимізації ресурсів
	GAP-аналіз	Для виявлення розривів між поточним та бажаним станом організації
	Бенчмаркінг	Для порівняння показників діяльності з кращими практиками галузі
Методи бізнес-планування та підприємництва	Canvas-модель (Business Model Canvas)	Для розробки та візуалізації бізнес-моделей підприємства або стартапу
	Lean Startup методика	Для швидкого тестування бізнес-гіпотез та створення життєздатних продуктів
	Design Thinking	Для креативного вирішення проблем та розробки інноваційних рішень
	Agile/Scrum методи	Для гнучкого управління проєктами та адаптивного планування

1	2	3
Цифрові методи підтримки управлінських рішень	Аналіз великих даних (Big Data Analytics)	Для виявлення закономірностей у великих обсягах даних та прогнозування трендів
	Машинне навчання (Machine Learning)	Для автоматизації прогнозів, сегментації клієнтів та оптимізації процесів
	Веб-аналітика та соціальні мережі	Для аналізу поведінки споживачів та ефективності цифрового маркетингу
	ВІ-системи (Business Intelligence)	Для інтеграції даних, створення дашбордів та підтримки управлінських рішень

По-н'яте, у вступі зазначається *практичне значення* отриманих результатів. Для цього подається стислий перелік тих положень роботи (висновків, рекомендацій, пропозицій), які можуть бути використані у практичній діяльності. Доцільно представити відомості про використання результатів досліджень або рекомендацій щодо їх використання. Відзначаючи практичну цінність одержаних результатів, необхідно подати інформацію про ступінь їх готовності до використання або масштаби використання. Здобувач вищої освіти може представити довідку або акт впровадження, які формалізують отримані практичні результати.

Апробація результатів дослідження. Для кваліфікаційної роботи магістра є обов'язковим елементом. Для кваліфікаційної роботи бакалавра наявність апробації враховується як додаткова перевага під час оцінювання. Якщо здобувач вищої освіти брав участь у наукових конференціях, круглих столах, вказується назва заходу, місце його проведення, дата.

Публікації. Цей елемент є рекомендаційним для кваліфікаційних робіт магістрів і бакалаврів. Необхідно вказати, в яких збірниках наукових праць, наукових журналах, матеріалах були опубліковані основні положення кваліфікаційної роботи.

Якщо здобувач вищої освіти вказує наявність публікацій, то вони обов'язково мають бути представлені у додатках у вигляді копій.

Історичні довідки, опис раніше опублікованих робіт і загальновідомі положення у вступі не наводяться.

Структура основної частини та інших розділів кваліфікаційної роботи детально розглянута нижче.

По-шосте, кваліфікаційна робота обов'язково має містити висновки за результатами дослідження: після кожного розділу і загальні наприкінці роботи. У висновках необхідно відобразити, що було зроблено здобувачем вищої освіти у кваліфікаційній роботі, а також обґрунтувати доцільність розв'язання поставлених завдань і подати висновки економічного аналізу одержаних результатів. Саме тут необхідно узагальнити основні результати дослідження за окремими розділами роботи. Висновки складаються так, щоб їх матеріал можна було використати як текст доповіді на захисті.

Пропозиції щодо удосконалення роботи підприємства згідно з обраною темою роботи мають бути підтверджені відповідними результатами розрахунків, чітко сформульовані, мати конкретний характер, впливати з результатів дослідження і показувати, що дає організації застосування запропонованих рекомендацій, методик, моделей тощо.

Висновки необхідно формулювати за кожним розділом та за роботою в цілому. Вони повинні містити такі слова: «визначено», «встановлено», «запропоновано», «розроблено», «обґрунтовано» тощо.

Висновки за розділами формулюються як підсумкові твердження, що виражають у короткій формі найбільш важливі результати (теоретичні та практичні) роботи, досягненню яких присвячений даний розділ.

Висновки і пропозиції, що наводяться в окремому розділі кваліфікаційної роботи, є стислим викладенням підсумків проведеного дослідження. Саме тут коротко наводяться найбільш важливі теоретичні положення, які містять формулювання розв'язання проблеми, в тому числі елементи практичної значущості; узагальнюються результати аналізу та діагностики об'єкту дослідження за визначеним напрямом дослідження; подаються пропозиції щодо удосконалення напрямів діяльності організації, які досліджувалися в роботі.

Висновки за роботою розміщують безпосередньо після основної частини роботи на новій сторінці. На відміну від висновків за розділами, загальні висновки по роботі в цілому повинні відображати загальні результати вирішення проблеми.

Взаємозв'язок висновків, завдань та їх рішень відображені на рис. 2.



Рисунок 2 – Процес формування висновків

Кожне завдання, що поставлено в роботі для вирішення мети, знаходить своє відображення в конкретному підрозділі, пункті чи підпункті роботи⁴. Приклад наведено в таблиці 5.

Таблиця 5 – Приклад структурної відповідності завдання-результату-висновку

Завдання	Рішення завдання	Висновок
- виявити проблемні аспекти діяльності підприємства на основі аналізу показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності	2.2. «Діагностика фінансового стану підприємства» – на основі аналізу фінансового стану підприємства – виявлено проблемні характеристики фінансових коефіцієнтів за методикою горизонтального та коефіцієнтного аналізу	Результати аналізу фінансового стану підприємства дозволили виявити 1. зниження коефіцієнта ліквідності на ... пункти та 2. погіршення показників рентабельності, що свідчить про необхідність оптимізації фінансової політики.
- розробити систему мотивації персоналу для підвищення ефективності діяльності	3.1 «Удосконалення системи мотивації персоналу» – розроблено комплексну модель матеріальної та нематеріальної мотивації з використанням КРІ-системи та грейдингу посад	Розроблена комбінована модель стимулювання (базова заробітна плата + бонуси за КРІ + нематеріальні стимули), забезпечить підвищення продуктивності праці на ..., скорочення плінності кадрів на ... та дозволять отримати річний економічний ефект ... за рахунок зростання обсягів виробництва та зниження витрат на підбір персоналу

Список використаних джерел складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної, зарубіжної наукової літератури, фахових видань, інформаційних ресурсів Інтернету. Рекомендовано включати в список використаних джерел власні публікації (за наявності). Використання підручників та навчальних посібників має бути мінімальним. Бібліографічні описи наводять у порядку їх згадування в тексті або в алфавітному порядку відповідно до [ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання»](#).

Список використаних джерел містить не менше:

- для кваліфікаційної роботи бакалавра – 50 позицій;
- для кваліфікаційної роботи магістра – 60 позицій.

⁴ **Nota bene!** Кількість висновків у загальних висновках роботи має точно відповідати кількості поставлених завдань – якщо у роботі визначено 5 завдань, то у висновках має бути сформульовано 5 конкретних висновків, кожен з яких демонструє виконання відповідного завдання та отриманий результат.

Посилання на них в тексті роботи мають наводитись у вигляді порядкового номера за списком у квадратних дужках (за можливості, із зазначенням сторінки джерела, яке використовувалося), наприклад [25, с. 43].

Перед формуванням списку літератури та посилань у тексті роботи рекомендується до ознайомлення стаття [«Додавання посилань у документі Word»](#).

Додатки можуть містити матеріали, необхідні для повноти висвітлення теми кваліфікаційної роботи.

Додатки можуть містити: звітні матеріали об'єкта дослідження (фінансова звітність, управлінська документація, статистичні дані); додаткові ілюстрації або таблиці; форми документів; розрахунки; проміжні математичні докази і формули; публікації автора роботи (за наявності); інструкції, методики, опис комп'ютерних програм та ін.

Супровідні документи (відгук керівника, рецензія, анотація) не включаються до загальної нумерації сторінок кваліфікаційної роботи (надають окремо і у кваліфікаційній роботі не брошурують). Рекомендації до складання відгуку, рецензії та анотації надані у Додатку В.

Анотація є окремим документом, що описує основні положення, зазначені у вступі кваліфікаційної роботи, характеризує структуру і зміст та містить головні результати, отримані здобувачем вищої освіти під час виконання кваліфікаційної роботи.

Дипломна робота оформлюється виключно з власноручними підписами здобувача та наукового керівника на титульному аркуші, оскільки це основний документ, що засвідчує кваліфікацію випускника та підлягає довгостроковому архівному зберіганню. Водночас відгук наукового керівника та рецензія можуть бути підписані як власноручно, так і кваліфікованим електронним підписом з обов'язковим збереженням протоколу верифікації електронного підпису, часових міток та метаданих про особу, що підписує, при цьому електронні версії цих документів мають таку ж юридичну силу як паперові аналоги і зберігатися в захищеному електронному архіві інституту з можливістю верифікації автентичності протягом всього терміну зберігання.

3. ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ ТА ЗМІСТУ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Зміст проведеного здобувачем вищої освіти дослідження розкриває основна частина кваліфікаційної роботи, яка складається із певної кількості розділів, підрозділів та висновків. У розділах основної частини кваліфікаційної роботи докладно викладається теоретична, аналітична і рекомендаційна (у магістрів) частини й узагальнюються результати дослідження. Усі матеріали, що не є принципово важливими, відносяться в додатки (табл. 6).

Таблиця 6 – Зміст розділів основної частини кваліфікаційної роботи

Розділи основної частини	Рівень вищої освіти	
	бакалавр	магістр
1	2	3
Розділ I (теоретичний)	Аналітичний огляд літератури з теми бакалаврського дослідження. Теоретичні засади напрямів дослідження. Загальна методика дослідження. У цьому розділі роботи теоретичні дослідження спрямовані на: виявлення сутності категорії та процесу, що досліджується; визначенні підходів до його класифікації та особливостей різновидів; аналіз наявних методів дослідження, оцінки, управління.	Аналітичний ТА КРИТИЧНИЙ огляд літератури з теми магістерського дослідження. Аналіз основних економічних категорій, сучасних управлінських концепцій, бізнес-моделей та підприємницьких підходів. Теоретичне обґрунтування основних напрямів дослідження, обґрунтування їх доцільності. Загальна методика, конкретні методи і моделі дослідження. <i>Відмінності від бакалаврської:</i> – повинна відображати наявність декількох точок зору з проблеми, яка досліджується та містити точку зору автора роботи; – містити критичний аналіз (виявлення переваг та недоліків); – включати узагальнення та систематизації з питань, що досліджуються.
	Рекомендована кількість сторінок	
	20	25
	Рекомендована кількість підрозділів	
	3	3
	Висновки за першим розділом	
	Наявні (1 сторінка)	Наявні (1-2 сторінки)
Розділ II (аналітичний)	Аналіз статистичних та аналітичних матеріалів, які визначають місце предмету дослідження в системі управління організації. Комплексний аналіз предмету дослідження, середовища, що його оточує. Оцінка рівня відповідності показників економічної діяльності предмету дослідження середньостатистичним показникам галузі чи національної економіки. Узагальнення результатів дослідження. Визначення напрямів та шляхів, спрямованих на досягнення поставленої мети дослідження.	Аналіз та оцінка статистичних та аналітичних матеріалів, які визначають місце предмету дослідження в системі управління організації або рівень вирішення окремих аспектів досліджуваної проблеми. На основі конкретних методів та моделей, наданих у теоретичній частині дослідження – аналіз та оцінка предмету дослідження, вирішення проблеми, поставленої для даного предмету дослідження чи сфери його діяльності. Аналіз впливу поточної економічної діяльності на динаміку та тенденції розвитку предмету дослідження з урахуванням прогнозу його впливу на навколишнє середовище.

Продовження таблиці 6

1	2	3
	Рекомендована кількість сторінок	
	25-30	30
	Рекомендована кількість підрозділів	
	4	3
	Висновки за другим розділом	
	Наявні (1 сторінка)	Наявні (1-2 сторінки)
Розділ III (рекомендаційний)		Розробка рекомендацій, які спрямовані на розвиток нових і підвищення ефективності діючих процесів в організації (на підприємстві). Апробація розроблених гіпотез, механізмів, концепцій, принципових схем, програм, методик моделей, стратегій механізмів тощо. Оцінка ефективності результатів проведеного дослідження, визначення факторів та напрямів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації та покращення системи управління.
	Рекомендована кількість сторінок	
	–	25
	Рекомендована кількість підрозділів	
	–	3
	Висновки за третім розділом	
	Відсутні	Наявні (2 сторінки)

Зміст розділів основної частини повинен відповідати темі кваліфікаційної роботи і цілком її розкривати. Ці розділи повинні показати уміння здобувача вищої освіти логічно й аргументовано подавати матеріал, виклад і оформлення якого повинні відповідати вимогам, що висуваються до друкованих робіт. Кожна з частин кваліфікаційної роботи має самостійне значення, однак всі вони мають відповідати основному змісту теми і відображати напрями частин роботи.

Основна частина кваліфікаційної роботи залежить від вимог до освітніх програм першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти і має метою висвітлення наступної інформації.

У кваліфікаційній роботі обов'язково повинні бути представлені:

- таблиці – для систематизації, порівняння та кількісного відображення результатів дослідження;
- рисунки (схеми, діаграми, графіки, ілюстрації, логічні схеми) – для наочного подання структур, процесів, взаємозв'язків і динаміки показників.

Кількість таблиць і рисунків має бути достатньою для підтвердження виконання завдань та отримання аналітичних висновків та аргументації положень роботи.

3.1 Структура і зміст першого розділу кваліфікаційної роботи

У першому розділі, як правило, розглядаються теоретичні аспекти питання, яке досліджується, здійснюється літературний огляд, критично аналізуються різні точки зору, проводиться їх наукова класифікація, обґрунтовуються основні фактори, зумовлені станом справ за даним напрямом розвитку галузі (сфери діяльності), тощо. Теоретичне обґрунтування, сутність, значення, класифікаційні характеристики, історія та сучасні тенденції предмета дослідження, методичні підходи викладаються якомога просто і стисло. Текст має бути проілюстрований графічним та табличним матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо.

Відповідно до обраної теми кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти, працюючи над першим розділом роботи, самостійно вивчає літературні джерела (підручники, посібники, монографії, наукові статті, офіційні документи, відомчі матеріали), що дає змогу визначити теоретичні основи питань, які досліджуються. Варто також використовувати широкі можливості пошуку потрібної інформації за допомогою глобальної мережі Internet. При цьому необхідно користуватися можливостями доступу Центральної наукової бібліотеки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна до міжнародних наукових баз даних Scopus та Web of Science, EBSCO-Publishing. Oxford University Press, Cambridge University Press та ін. (рекомендується використовувати не менше п'яти джерел з означених баз). Поглиблене вивчення матеріалів різних джерел інформації дає змогу виконавцю роботи усвідомити сучасний стан питань, що стосуються теми, визначити обсяг і характер матеріалів, потрібних для виконання другого і третього розділу кваліфікаційної роботи.

Мінімальна кількість джерел інформації, яка має бути опрацьована та представлена здобувачем вищої освіти у вигляді посилань в тексті першого розділу становить: 25 для дипломів бакалаврів; 40 для дипломів магістрів.

Під час написання першого розділу здобувач вищої освіти має використовувати відповідний інструментарій, що підтверджує наявність набутих (сформованих) компетентностей.

Мінімально рекомендована кількість інструментарію досягнення результатів дослідження (використаних методів), що мають бути представлені у першому розділі:

- 1) для диплома бакалавра – 2 інструменти;
- 2) для диплома магістра – 3 інструменти.

У кваліфікаційних роботах для констатації та обґрунтування загальнотеоретичних висновків і тенденцій необхідно використовувати виключно офіційні статистичні та інформаційні джерела, а саме: дані Державної служби статистики України, звіти та аналітичні матеріали Національного банку України, офіційну інформацію міністерств та відомств, статистичні дані Євростату (Eurostat) та інших міжнародних організацій (Світового банку, ОЕСР, МВФ), чинні законодавчі акти України, постанови Кабінету Міністрів, нормативні документи галузевих регуляторів, офіційні звіти підприємств та

організацій, дані професійних асоціацій та бізнес-об'єднань, при цьому категорично забороняється використання неперевірених джерел, блогів, соціальних мереж, комерційних аналітичних агентств без відповідної репутації, а також застарілих даних без зазначення причин їх актуальності для дослідження.

Ці джерела також повинні бути наведені в розділі «Список використаних джерел» і мати відповідні посилання.

У висновках за першим розділом необхідно узагальнити результати теоретичного дослідження, проведеного під час написання даного розділу кваліфікаційної роботи, та продемонструвати досягнення відповідних завдань, сформульованих у вступі. Висновки повинні містити систематизацію основних теоретичних положень, виявлених протиріч у наукових підходах, обґрунтування власної позиції автора щодо дискусійних питань, а також чітке формулювання теоретичного базису для подальшого емпіричного дослідження у другому розділі. Кожне завдання, поставлене для теоретичного розділу, має бути конкретно адресоване у висновках з зазначенням отриманого результату.

Обсяг першого розділу не повинен перевищувати 25% загального обсягу кваліфікаційної роботи (див. табл. 7).

Таблиця 7 – Вимоги до розділу 1 кваліфікаційних робіт бакалавра та магістра

	Рівень вищої освіти	
	бакалавр	магістр
Рекомендована кількість сторінок	20	25
Рекомендована кількість підрозділів	3	3
Рекомендована кількість джерел інформації	30	40
Рекомендований інструментарій дослідження	2	3

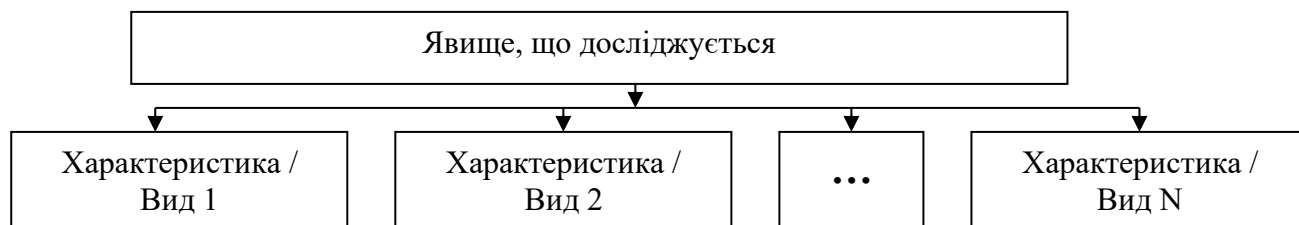
Рекомендований інструментарій для представлення результатів теоретичного дослідження

ПЕРШИЙ (БАКАЛАВРСЬКИЙ) РІВЕНЬ

1. Систематизація результатів дослідження у табличному вигляді (мінімальна кількість джерел інформації з яких складено таблицю – 7).

Автор	Визначення / Сутність	Джерело

2. Наочне представлення результатів дослідження у вигляді рисунку.



3. Узагальнення численних підходів до класифікації явища.

Автор (и)	Критерій	Види
	А	А1
		А2
	В	В1
		В2
		В3
	С	С1
		С2
		С3

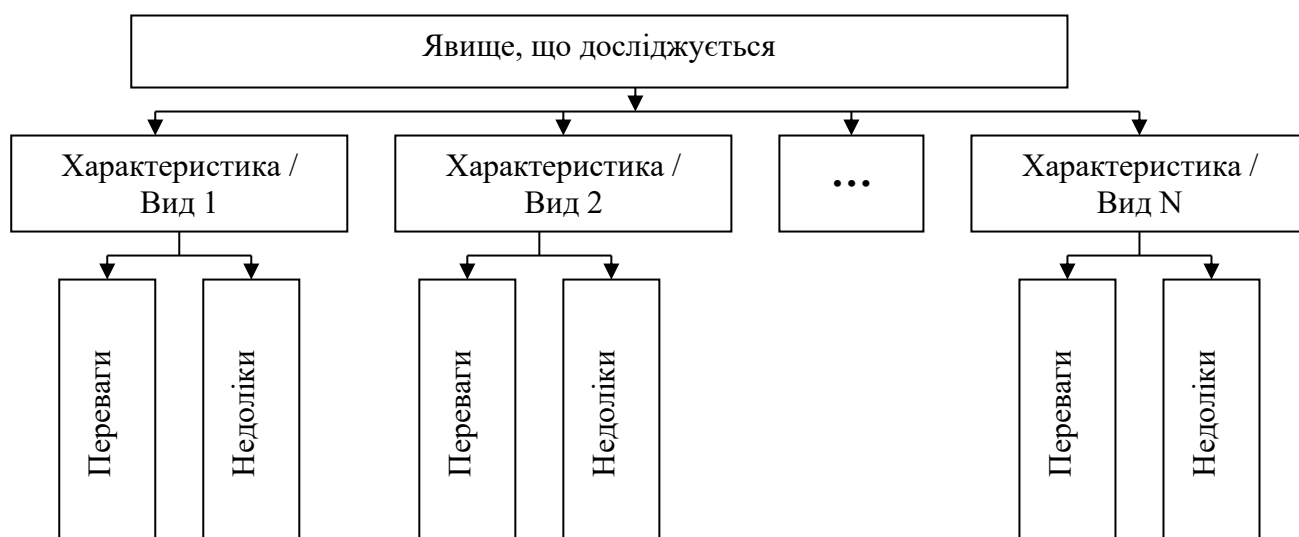
ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ

1. Систематизація результатів дослідження у табличному вигляді (мінімальна кількість джерел інформації з яких складено таблицю – 10).

Автор (Джерело)	Визначення / Сутність	Критерії порівняння				
		А	В	С	...	N

Обов'язкове представлення власного бачення, власної точки зору, власного розуміння.

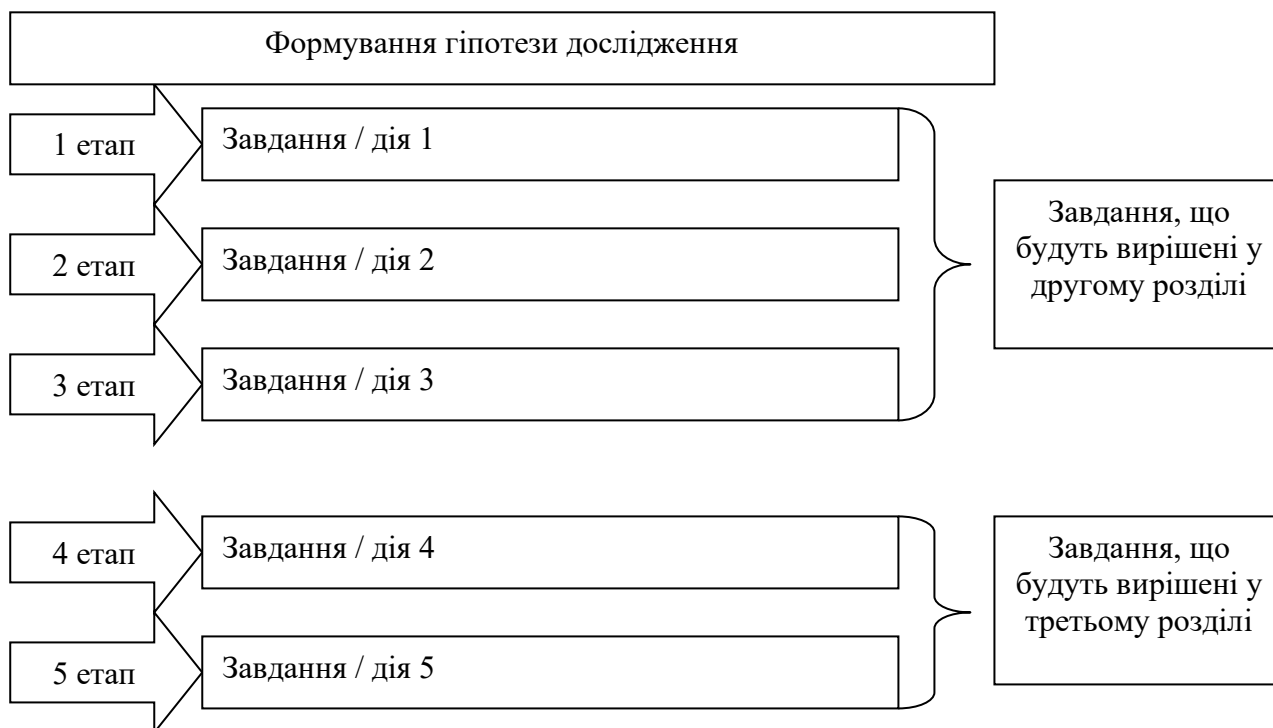
2. Наочне представлення результатів дослідження у вигляді рисунку.



3. Творче поєднання різних підходів, точок зору, критеріїв із застосуванням матричних методів.

Критерій В	B1	A1B1	A2B1		AmB1
	B2	A1B2			
	...				
	Bn	A1Bn			AmBn
		A1	A2	...	Am
Критерій А					

4. Бажано завершити теоретичний розділ складанням послідовності дій (алгоритму, підходу), який відображує подальші кроки автора щодо розкриття теми роботи та об'єднує даний розділ за суттю із аналітичним і рекомендаційним.



Кількість етапів може бути довільною.

Зазначений алгоритм обґрунтовує дії та методи, що будуть використані на наступних етапах кваліфікаційної роботи, пов'язують різні частини роботи між собою і дозволяють здобувачу вищої освіти слідувати загальній меті.

3.2 Структура і зміст другого розділу кваліфікаційної роботи

Другий розділ має поєднувати набуті теоретичні знання та вміння використовувати обрані методи і певний методичний інструментарій на конкретних прикладах. У цій частині кваліфікаційної роботи викладаються результати власних досліджень автора з висвітленням того нового, що він вносить у розроблення проблеми. Автор повинен давати оцінку повноти вирішення поставлених завдань, оцінку достовірності одержаних результатів (характеристик, параметрів), їх порівняння з аналогічними результатами вітчизняних і зарубіжних праць, обґрунтування потреби додаткових досліджень, негативні результати, які зумовлюють необхідність припинення подальших досліджень.

У роботі над другим розділом здобувач вищої освіти має проявити й використати свої аналітичні та розрахункові компетенції. Він повинен ґрунтовно проаналізувати фактичний стан досліджуваної проблеми на матеріалах обраного підприємства (організації, науково-технічної організації, державної установи, галузі та інших об'єктів досліджень).

Не рекомендується виконувати кваліфікаційну роботу з вибором об'єктів дослідження, які не забезпечують можливість зворотного зв'язку та практичного впровадження рекомендацій. Вибір об'єкта дослідження повинен передбачати можливість надання практичних рекомендацій підприємству та оцінки їх потенційної ефективності. Тому не рекомендується обирати в якості об'єктів дослідження великі міжнародні корпорації, торговельні мережі та транснаціональні організації (такі як Amazon, Apple, McDonald's, Rozetka тощо), які не оприлюднюють детальні фінансово-економічні дані у відкритому доступі та не надають можливості проведення повноцінного аналізу внутрішніх управлінських процесів, за виключенням випадків прямої практичної співпраці здобувача з підрозділами таких організацій, що підтверджується відповідними документами про впровадження результатів дослідження.

При виборі статистичних джерел необхідно забезпечити їх верифікацію та використовувати виключно офіційні джерела інформації. Не рекомендується використання даних з Wikipedia, соціальних мереж та інших публічних платформ без підтвердження достовірності та повноти інформації, або у випадку застосування таких джерел – обов'язково вказувати на потенційну неточність та обмеженість отриманої інформації з обґрунтуванням причин її використання в дослідженні.

Рекомендується виконувати кваліфікаційну роботу на матеріалах: організацій, де здобувач проходив виробничу практику та має доступ до внутрішньої інформації; підприємств, які надали офіційну згоду на проведення дослідження та забезпечили необхідні дані; організацій з відкритою фінансовою звітністю та доступними управлінськими даними, що дозволяє провести комплексний аналіз та сформулювати практично значущі рекомендації.

У цьому розділі необхідно виділити 3–4 підрозділи, що містять аналіз і оцінку конкретних сфер діяльності організації та середовища, що її оточує, статистичних та аналітичних матеріалів, які визначають рівень вирішення

окремих аспектів досліджуваної проблеми. Аналіз повинен охоплювати: управлінські процеси та організаційну структуру; фінансово-економічні показники діяльності; конкурентне середовище та ринкові позиції; ефективність бізнес-процесів та операційної діяльності; інноваційний потенціал та підприємницькі ініціативи. З цією метою необхідно використовувати дані державної й відомчої статистики, галузеві аналітичні звіти, фінансову звітність організацій, дані спеціальних економічних і соціологічних досліджень, результати маркетингових досліджень, особисті спостереження, узагальнення та прикладні напрацювання, зроблені під час проходження практики. Особлива увага приділяється використанню сучасних аналітичних інструментів, цифровим технологіям управління та методам оцінки ефективності бізнес-рішень.

Детально описувати історію виникнення і розвитку організації недоцільно. Акцент робиться на поточному стані, проблемних аспектах та потенціалі розвитку в контексті досліджуваної тематики.

Розділ повинен бути максимально насиченим ілюстраційним матеріалом (таблиці, графіки, діаграми, схеми), який відображає результати діяльності організації (підприємства, компанії, галузі тощо) за останні 3 співставні періоди (квартали, півріччя, роки) і, окрім цього, характеризує середовище в якому знаходиться підприємство, його зміни та розвиток. Наведені в цьому розділі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, блок-схеми, алгоритми, розрахункові моделі, SWOT-аналіз, матриці стратегічного планування, які визначають сутність управлінських та економічних процесів, мають супроводжуватись відповідними поясненнями і, найголовніше, створювати об'єктивну базу для виявлення невикористаних резервів у діяльності організації та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів.

Загалом, другий розділ повинен вирішувати такі завдання:

- окреслення проблемної ситуації, зумовленої темою дослідження;
- аналіз історії розвитку проблеми (її еволюції);
- виявлення зацікавлених сторін та осіб, що впливають (можуть впливати) на ситуацію;
- аналіз найбільш суттєвих аспектів проблеми;
- виявлення можливих шляхів подальшого розвитку або вирішення проблеми.

Другий розділ кваліфікаційної роботи має містити ретроспективний аналіз, тобто аналіз діяльності об'єкту дослідження за попередні періоди (не менш, ніж за три зіставні періоди, наприклад, 3 роки господарювання). Завданнями такого аналізу є:

- виявлення вузьких місць та недоліків у роботі організації (підприємства, галузі тощо); сильних та слабких сторін за кожним напрямом аналізу;
- виявлення зовнішніх та внутрішніх, позитивних та негативних факторів, які впливають на результати діяльності об'єкту дослідження та кількісна оцінка розміру впливу основних факторів;
- виявлення резервів підвищення ефективності роботи організації за кожним напрямом аналізу та оцінка потенціалу їх використання.

Комплексний ретроспективний аналіз необхідно проводити за такими напрямками (розділами) як: аналіз зовнішніх умов діяльності підприємства, аналіз організаційно-технічного рівня та рівня управління, аналізу стану руху та ефективності використання трудових ресурсів та фонду оплати праці, аналіз системи управління; аналіз корпоративної культури та поточних дій з її формування; аналіз витрат на виробництво (експлуатаційних витрат, операційних, собівартості тощо), аналіз обсягу, структури та асортименту випуску та реалізації продукції, ритмічності виробництва та реалізації (аналіз обігових показників діяльності), аналіз фінансових результатів діяльності (доходів та прибутку), аналіз ділової активності підприємства, аналіз фінансового стану; аналіз рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства (організації); стратегічний аналіз діяльності підприємства.

До аналітичного розділу доцільно включити результати аналізу основних кількісних та якісних показників діяльності організації, що містять:

- загальну характеристику об'єкта дослідження: обсяги діяльності (продукції, послуг, проєктів) в натуральному і вартісному вираженні, вартість основних засобів та нематеріальних активів, їх структуру, кількість та структуру персоналу;

- аналіз ринкової діяльності: реалізацію продукції/послуг організації, канали збуту, клієнтську базу, постачальників, конкурентне середовище та ринкові позиції;

- фінансово-економічний аналіз: доходи, витрати, прибуток, рентабельність, ROI, фінансові коефіцієнти на основі балансу і звіту про фінансові результати;

- аналіз інвестиційної та інноваційної діяльності об'єкта дослідження (за необхідності);

- управлінський аналіз: оцінку системи стратегічного та оперативного планування, наявності та якості стратегічних документів, методи прогнозування, план-факт аналіз відхилень;

- аналіз системи управління персоналом: структуру компенсацій та мотиваційних програм, показники задоволеності персоналу, плинність кадрів;

- оцінку системи контролю та якості: ключові показники ефективності (KPI), стандарти якості, процедури контролю бізнес-процесів, організаційну ефективність;

- висновки про фінансово-економічне становище та управлінську ефективність об'єкта дослідження.

Основні результати аналізу необхідно обов'язково оформити у вигляді відповідних таблиць, які можуть бути за узгодженням з керівником кваліфікаційної роботи винесені до презентаційного матеріалу.

Аналіз необхідно проводити із застосуванням конкретного інструментарію дослідження, що включає традиційні методи (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз), сучасні управлінські методи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, GAP-аналіз), економіко-математичні методи (кореляційно-регресійний аналіз, трендовий аналіз, прогнозування, моделювання), методи оцінки ефективності (ROI, EVA, ROIC, збалансована

система показників), а також сучасні цифрові технології аналізу (Big Data, методи машинного навчання, візуалізація даних, дашборди управлінської звітності) для забезпечення комплексного та об'єктивного дослідження об'єкта.

Під час проведення аналізу результатів діяльності об'єкту дослідження та аналізу предметної області доцільно скористатися аналітичними таблицями такого вигляду:

Показник	Значення		Зміни		Значення	Зміни	
	Період n-1	Період n	Абсолютні (+/-)	Відносні (%)	Період n+1	Абсолютні (+/-)	Відносні (%)

Обов'язковим є:

- 1) використання зіставних періодів та представлення показників в одиницях виміру, що є коректними та зрозумілими;
- 2) розрахунок та формування висновків щодо тенденцій зміни показників (використання математичних методів аналізу для діагностування ретроспективної та поточної ситуації);
- 3) опис отриманих результатів та визначення проблемних питань.

Для кваліфікаційної роботи рекомендується проведення факторного аналізу з метою визначення впливу різноманітних факторів на зміну результативного (або досліджуваного) показника.

Поглиблений аналіз діяльності об'єкту дослідження із застосуванням факторного аналізу та виявлення резервів діяльності необхідно проводити за останні 2-3 періоди. Аналіз основних кількісних та якісних показників необхідно проводити за період не менше ніж 3 роки. Мета останнього – виявлення тенденцій розвитку, сильних та слабких сторін підприємства.

Виконання кожного з перерахованих завдань повинно здійснюватися з використанням відповідних аналітичних методів (системного аналізу, опитувальних методів, контент-аналізу, SNV-аналізу, SWOT-аналізу тощо).

Особливу увагу при підготовці кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти повинен приділити групуванню й обробці зібраного фактичного матеріалу, його узагальненню та статистичному аналізу. Слід чітко розмежувати джерела походження використаної при аналізі інформації: що запозичене з літератури, що одержано з документів організації, а які дані здобуті шляхом сучасних спостережень, експериментів, розрахунків, соціологічних опитувань тощо.

На основі вивчення, обробки та узагальнення аналітичних матеріалів здобувач вищої освіти повинен виявити вплив позитивних і негативних чинників, встановити причини недоліків, оцінити можливості підприємства (або об'єкта дослідження) щодо підвищення ефективності управління та забезпечення розвитку тих чи інших напрямів управлінської діяльності.

Важливо зауважити, що здійснення аналізу із застосуванням соціологічних методів (анкетування, опитування, експертними методами) має відповідати певним вимогам:

- 1) розрахункове визначення кількості експертів або вибірки дослідження;
- 2) правила призначення вагових коефіцієнтів або використання рангових показників;
- 3) обов'язкова перевірка ступеня узгодженості думок експертів, респондентів.

Обов'язковим структурним та змістовним елементом другого розділу бакалаврської роботи є останній підрозділ, в якому автор має систематизувати виявлені проблеми в господарчій (організаційній, управлінській, виробничій, фінансовій, маркетинговій та ін.) діяльності організації, підприємства; в певній галузі діяльності чи на певному ринку. На основі опрацювання різних джерел інформації необхідно представити можливі шляхи їх вирішення, очікувані результати від запровадження рекомендованих заходів.

Основні вимоги до розділу 2 наведено у табл. 8.

Таблиця 8 – Вимоги до розділу 2 кваліфікаційних робіт бакалавра та магістра

	Рівень вищої освіти	
	бакалавр	магістр
Рекомендована кількість сторінок	25–30	30
Рекомендована кількість підрозділів	4	3–4
Рекомендована кількість джерел інформації	20	10
Рекомендований інструментарій дослідження	3	4

Для наочного представлення основних результатів кваліфікаційної роботи бакалавра доцільно сформулювати структурно-логічну схему (рис. 3).

Структурно-логічна схема результатів за темою кваліфікаційної роботи бакалавра відображує кінцеві результати проведених досліджень та містить перелік рекомендацій щодо перспектив подальшого їх використання в обраній галузі діяльності.

Отримані результати дослідження доцільно розділити на певні групи. За кожною з груп треба надати перелік результатів, які сформульовані чітко, стисло і змістовно. Сформований комплекс рекомендованих заходів має відображати шляхи та напрями вирішення виявлених проблем та позитивні результати, що можуть бути отримані від їх реалізації.

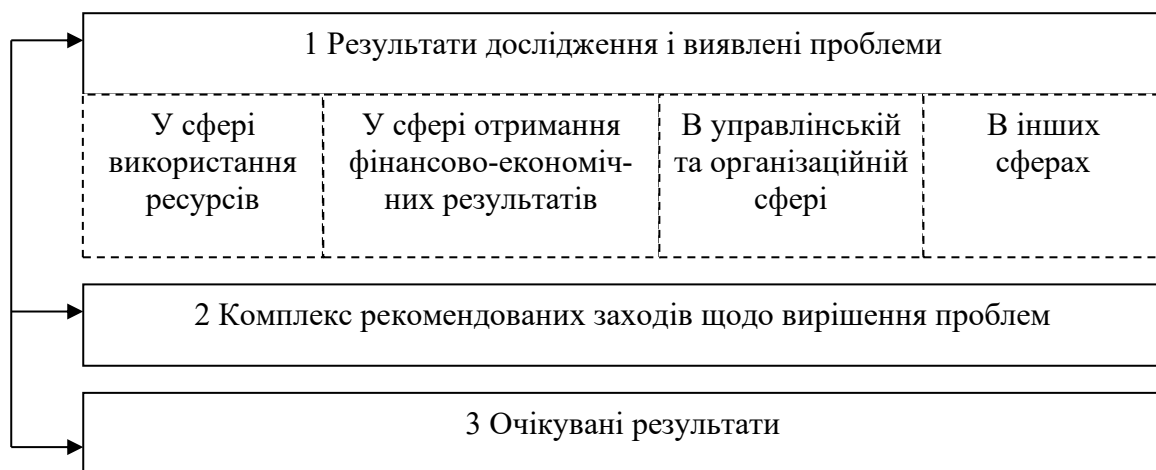


Рисунок 3 – Структурно-логічна схема результатів дослідження

Доцільно визначити можливі сфери практичного використання результатів та перспективи подальших досліджень за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

3.3 Структура і зміст третього розділу кваліфікаційної роботи

Третій розділ передбачено лише в кваліфікаційних роботах магістрів.

Завданням третього розділу (проектно-рекомендаційного) є розроблення конкретних рекомендацій, пропозицій щодо удосконалення предмета дослідження, його інформаційного, методичного та організаційного забезпечення, обґрунтування моделей управління фінансово-економічними параметрами та індикаторами розвитку об'єкту дослідження (стратегія, бізнес-план, консультативний проєкт, реінжиніринг бізнес-процесу, реструктуризація) на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, інструментарію, що викладені у першому розділі, а також з урахуванням результатів аналізу, проведеного у другому розділі дослідження.

Цей розділ, як правило, містить декілька взаємопов'язаних параграфів, які поступово розкривають конкретні економічно обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів та підвищення підприємницької ефективності об'єкта дослідження. Рекомендації повинні бути спрямовані на вирішення управлінських проблем, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження інноваційних підходів до адміністрування, розвиток підприємницької діяльності, а також включати конкретні заходи з удосконалення стратегічного планування, організаційної структури, системи мотивації персоналу, фінансового менеджменту та операційної діяльності підприємства

Доцільно структуру даного розділу сформулювати за наступний підходом:

3.1 Обґрунтування напрямів (шляхів, стратегій, системи, механізмів) удосконалення визначеної управлінської проблеми

3.2 Розробка комплексу практичних рекомендацій (переліку дій) та визначення ефектів від їх впровадження

3.3 Економічна доцільність запропонованих рекомендацій

3.4 Структурно-логічна схема результатів роботи

Запропоновані рекомендації, методи, моделі та конкретні заходи повинні відповідати наступним вимогам:

- не суперечити чинному законодавству і нормативним документам;
- бути спрямовані на вдосконалення системи менеджменту, впровадження сучасних управлінських технологій, що в свою чергу, повинно позитивно впливати на кінцеві економічні результати діяльності підприємства;
- бути економічно обґрунтованими, а також враховувати перспективні напрями роботи підприємств в галузі (сфері діяльності) в цілому.

У цьому розділі слід викласти зміст і результати власних досліджень здобувача вищої освіти, узгоджених із керівником і консультантами. В ньому подаються матеріали та методики досліджень.

Бажаним структурним та змістовним елементом третього розділу магістерської роботи є останній підрозділ, в якому автор має представити структурно-логічну оцінку результатів за темою роботи (рис. 4).



Рисунок 4 – Структурно-логічна оцінка результатів за темою роботи

Структурно-логічна схема відображує кінцеві результати проведених досліджень та містить перелік рекомендацій щодо перспектив подальшого їх використання в обраній галузі діяльності.

Отримані результати дослідження поділяють на три групи: теоретичні, аналітичні та експериментально-практичні. За кожною з груп треба надати перелік результатів, які сформульовані чітко, стисло і змістовно.

4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Здобувач вищої освіти виконує кваліфікаційну роботу в останньому семестрі, відповідно до графіка навчального процесу. У встановлені терміни керівнику подається напрацьований матеріал з метою контролю ходу робіт і своєчасного корегування помічених недоліків.

Терміни виконання кваліфікаційної роботи визначаються наказом ректора про організацію освітнього процесу на відповідний навчальний рік та навчальними планами освітньо-професійних програм, де встановлені конкретні дати завершення підсумкової атестації здобувачів вищої освіти.

Етапи виконання кваліфікаційної роботи плануються методом зворотного планування від фіксованої дати захисту з визначенням проміжних контрольних точок

Основні етапи виконання роботи наведені у таблиці 9.

Мета попереднього захисту кваліфікаційної роботи продемонструвати логіку проведення дослідження, коректність постановки мети, завдань, об'єкта і предмета роботи, а також апробацію обраних методів і обґрунтованість попередніх висновків. За результатами презентації кафедра надає попередні рекомендації щодо доопрацювання дослідження.

Для проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти має:

- не пізніше ніж за п'ять днів до дати проведення попереднього захисту подати на випускову кафедру кваліфікаційну роботу;
- системний оператор Антиплагіатної системи відповідно до Порядку перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність запозичень з інших документів перевіряє роботу та надає завідувачу кафедри протокол контролю оригінальності кваліфікаційної роботи;
- на засіданні екзаменаційної комісії здобувач вищої освіти робить доповідь за темою роботи.

Доповідь супроводжується презентацією в електронному вигляді (PowerPoint або аналогічний формат). Структура та вимоги до оформлення презентації наведені за посиланнями: [бакалавр](#), [магістр](#).

Заслуховування виступу здобувача вищої освіти за темою роботи на засіданні екзаменаційної комісії під час попереднього захисту дає можливість виявити відповідність між затвердженою темою роботи та отриманими у роботі результатами, а також ступінь готовності самого здобувача вищої освіти до захисту. Під час доповіді здобувач вищої освіти повинен коротко викласти мету роботи, постановку її завдань, методику проведення дослідження, отримані результати та висновки.

Таблиця 9 – Основні етапи виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Основні етапи	Орієнтовні строки	
		для бакалаврів	для магістрів
1	Вибір теми роботи (підтвердження її актуальності, наявності інформаційної бази)	вересень–жовтень	під час проходження практики
2	Вибір наукового керівника та остаточний вибір теми, формування календарного та змістовного плану роботи	жовтень–листопад	Кінець серпня
3	Оформлення документів на затвердження теми роботи, плану та керівника	грудень	28–30 серпня
4	Процес написання роботи, відповідно до затвердженого календарного плану (написання та оформлення відповідних розділів роботи, проведення експериментів та досліджень, апробація та публікація результатів тощо)	лютий – травень	вересень–листопад
4.1	Підготовка першого розділу роботи	не пізніше ніж за 6 тиж. до захисту	
4.2	Підготовка другого розділу роботи	не пізніше ніж за 5 тиж. до захисту	
4.3	Підготовка третього розділу роботи		не пізніше ніж за 4 тиж. до захисту
4.4	Оформлення вступу та висновків	не пізніше ніж за 3 тиж. до захисту	
5	Подання роботи на перевірку керівнику	не пізніше ніж за 2 тиж. до захисту	
6	Презентація методів та логіки проведення дослідження	не пізніше ніж за 2 тиж. до захисту	
7	Усунення недоліків, виправлення зауважень, врахування рекомендацій	не пізніше ніж за 10 дн. до захисту	
8	Подання кваліфікаційної роботи на перевірку на Антиплагиат	не пізніше ніж за 10 дн. до захисту	
9	Підготовка супровідних документів (анотація, презентація та доповідь) та отримання висновку керівника, рецензії	не пізніше ніж за 7 дн. до захисту	
10	Попередній захист роботи	не пізніше ніж за 5 дн. до захисту	
11	Отримання дозволу на захист роботи (рекомендації роботи до захисту на засіданні кафедри управління та адміністрування)	не пізніше ніж за 3 дн. до захисту	
12	ЗАХИСТ	Дата визначається наказом ректора про організацію освітнього процесу на відповідний навчальний рік та навчальними планами освітньо-професійних програм	

Після обговорення доповіді здобувача вищої освіти щодо актуальності, логічної завершеності праці, відповідності вимогам, що висувуються до її змісту та оформлення, а також аналізу протоколу контролю оригінальності кваліфікаційної роботи відповідно до Порядку проведення перевірки кваліфікаційних робіт, наукових праць та навчальних видань щодо наявності запозичень з інших документів, кафедра ухвалює рішення про допуск

кваліфікаційної роботи до захисту та надає рекомендації здобувачу вищої освіти до його виступу під час захисту.

Результати роботи екзаменаційної комісії під час проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи розглядаються на засіданні кафедри управління та адміністрування. Кафедра може ухвалити рішення про необхідність доопрацювання кваліфікаційної роботи та відкласти рішення про надання допуску до її захисту.

Витяг із протоколу засідання надається директору інституту не пізніше ніж за п'ять днів до дати захисту кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії.

У виняткових випадках рішення про допуск роботи до захисту може бути прийнято за відсутності здобувача вищої освіти при наявності друкованого варіанта роботи, позитивного відгуку наукового керівника, а також відсутності у тексті роботи запозичень відповідно до протоколу контролю оригінальності кваліфікаційної роботи.

У разі, якщо рішення кафедри про допуск кваліфікаційної роботи до захисту є негативним, кафедра встановлює, чи може здобувач вищої освіти у майбутньому подати до захисту цю ж саму роботу з доопрацюванням або він зобов'язаний виконати роботу за новою темою. Це строго мотивоване рішення кафедри зазначається у протоколі засідання.

Здобувачі вищої освіти, кваліфікаційні роботи яких не були допущені до захисту, відраховуються з університету за невиконання індивідуального навчального плану.

Якщо за результатами захисту кваліфікаційної роботи в її тексті виявлено відтворення здобувачем вищої освіти чужих опублікованих результатів (текстів) без належного посилання на автора чи фальсифікація результатів, Екзаменаційна комісія виставляє за захист кваліфікаційної роботи незадовільну оцінку і встановлює, що при повторній атестації здобувач вищої освіти зобов'язаний опрацювати нову тему кваліфікаційної роботи, яку визначає кафедра. Прийняте рішення та підстави для його ухвалення фіксуються в протоколі засідання Екзаменаційної комісії.

Директор навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу» надає подання ректору щодо допуску здобувача вищої освіти до атестації у формі захисту кваліфікаційної роботи в разі повного виконання здобувачем вищої освіти відповідного навчального плану і допуску до захисту кафедрою, який підтверджено витягом з протоколу засідання кафедри.

Захист кваліфікаційної роботи здійснюється перед екзаменаційною комісією, яку очолює провідний фахівець або науковець стороннього закладу вищої освіти або організації. До захисту допускаються здобувачі вищої освіти, які виконали всі вимоги навчального плану.

Процедура захисту встановлена така.

Представник екзаменаційної комісії оголошує тему роботи, що захищається, і прізвище здобувача вищої освіти та надає йому слово для доповіді. Після доповіді і відповідей на запитання секретар комісії озвучує

відгук керівника роботи і рецензію на роботу; здобувач вищої освіти відповідає на зауваження рецензента.

Здобувач вищої освіти готує до захисту презентаційний матеріал, що має розкривати основний зміст та результати кваліфікаційної роботи.

Схеми, таблиці, креслення необхідно розташовувати в тому порядку, в якому вони описані в роботі та згадуються в доповіді здобувача вищої освіти. Доцільно завчасно пронумерувати презентаційний матеріал в потрібній послідовності.

У своїй доповіді здобувач вищої освіти має стисло сформулювати мету і завдання роботи, зупинитися на техніко-економічному обґрунтуванні запропонованих рішень, викласти основні результати, отримані під час розробки теми. *Рекомендована тривалість доповіді: для бакалавра – 5–7 хвилин, для магістра – 10–12 хвилин.*

Після публічного захисту робіт на закритому засіданні екзаменаційної комісії обговорюються результати захисту, успішність та інші досягнення здобувача вищої освіти протягом навчання, рівень засвоєння ним відповідних компетентностей, на основі чого виставляється оцінка роботи (табл. 10 – 12).

Таблиця 10 – Рівень та якість отриманих знань і набутих компетентностей протягом всього періоду навчання

№ з/п	Критерії
1	Середній бал успішності здобувача вищої освіти (за весь період навчання)
2	Кількість наукових робіт (за весь період навчання)
3	Особливі досягнення (нагороди, призові місця, премії тощо) (за весь період навчання)
	Разом

Остаточна оцінка (O_c), яку отримує здобувач вищої освіти під час Атестації, включає в себе 3 складових:

1) рівень та якість отриманих знань і набутих компетентностей протягом всього періоду навчання за відповідним рівнем вищої освіти (I_y);

2) якість представленої роботи до захисту (I_p);

3) якість процесу захисту (I_n).

Рішення екзаменаційної комісії про результати захисту, про присвоєння кваліфікації бакалавра (магістра), про можливість рекомендації на навчання за третім рівнем вищої освіти (доктор філософії) голова комісії оголошує після закінчення закритого засідання.

У разі незгоди з оцінкою, отриманою на атестаційному екзамені або захисті кваліфікаційної роботи, здобувач вищої освіти має право подати в день оголошення оцінки або наступний робочий день письмову апеляційну заяву на ім'я проректора з навчально-педагогічної роботи, який відповідає за освітню діяльність. В апеляційній заяві здобувач вищої освіти повинен детально викласти причини своєї незгоди з виставленою оцінкою.

Таблиця 11 – Якість представленої роботи до захисту

№ з/п	Критерії
1	Відповідність структури
2	Відповідність загальної кількості літературних джерел
3	Кількість проаналізованих та представлених у списку літератури наукових робіт з наукометричних баз даних
4	Наявність наукової публікації автора за темою роботи
5	Наявність довідки про впровадження
6	Кількість методів (інструментів), які використані для представлення результатів першого розділу
7	Кількість методів (інструментів), які використані для представлення результатів другого розділу
8	Наявність рекомендованих методів дослідження
9	Кількість методів (інструментів), які використані для представлення результатів третього розділу
10	Наявність рекомендованої структурно-логічної схеми результатів дослідження
11	Відповідність вимогам академічної доброчесності. <i>Рекомендовані значення показників оригінальності кваліфікаційних робіт:</i> Показники оригінальності за величиною Коефіцієнта Подібності № 1: – не більше 30% – оригінальна робота (позитивний висновок про відсутність запозичень); – від 30% до 60% – задовільно оригінальна робота; – від 60% до 90% – умовно оригінальна робота; – більше 90% – неоригінальна робота. <i>У випадку коли Коефіцієнта Подібності № 1 перевищує 60 % робота направляється на повторну перевірку.</i> Якщо в Звіті Подібності значення Коефіцієнту Подібності № 2 перевищує 10 % або у великій кількості наявний сигнал «Тривога!», то робота вважається умовно оригінальною (при будь-якому значенні Коефіцієнту Подібності № 1). <i>У випадку коли Коефіцієнта Подібності № 2 перевищує 30 % робота направляється на повторну перевірку.</i>
	Разом

Таблиця 12 – Якість процесу захисту

№ з/п	Критерії
1	Відповідність змісту доповіді заявлених темі, її цілісність та композиційна гармонійність
2	Логічність, лаконічність та сутнісне наповнення доповіді
3	Обсяг та глибина знань за темою, які демонструє здобувач вищої освіти під час доповіді та відповідей на питання
4	Ступінь розкриття предмету дослідження, наявність узагальнень альтернативних теоретичних підходів в межах досліджуваної проблеми, обсяг та якість опрацьованих інформаційних джерел
5	Структурований презентаційний матеріал, який представляє основні результати дослідження та відповідає роботі (у вигляді таблиць, рисунків, схем у змісті роботи)
6	Відповідність кількості сформульованих завдань кількості висновків
7	Наявність та обґрунтованість авторських розробок або пропозицій за проблемою, що досліджується, ступінь їх теоретичної значущості та практичної цінності
8	Культура мовлення, манера триматися перед аудиторією
	Разом

При одержанні незадовільної оцінки на захисті, неготовності кваліфікаційної роботи у встановлений термін, відсутності допуску до захисту кваліфікаційної роботи здобувачі вищої освіти одержують академічну довідку про навчання. Кваліфікаційна робота може бути допущена до повторного захисту не раніше, ніж за рік після її доробки і переробки. При цьому обов'язкове повторне проходження всієї процедури і захисту диплому.

5. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота має бути виконаною і оформленою з дотриманням усіх технічних вимог до наукових робіт. Текст роботи має бути набраний у редакторі Microsoft Word через 1,5 міжрядкових інтервали до тридцяти рядків на одній стороні аркуша білого паперу формату A4, шрифт Times New Roman, 14 пт.

Текст розміщується на сторінці, яка обмежується полями: лівим – 30 мм, правим – 15 мм, верхнім – 20 мм, нижнім – 20 мм.

Робота виконується державною мовою (мовою викладання для іноземних здобувачів вищої освіти, які мають право виконувати роботу англійською мовою).

Кваліфікаційна робота починається з титульного аркуша, який виконується за встановленою формою (Додаток А).

За титульним аркушем розміщують послідовно: *завдання до кваліфікаційної роботи* (Додаток А), *зміст роботи, вступ, перший, другий, третій розділ, висновки, список використаних джерел, додатки*.

У змісті зазначають початкові сторінки кожного розділу і підрозділу (Додаток А). Назви розділів і підрозділів у змісті й тексті мають бути однаковими. Титульний лист, завдання до кваліфікаційної роботи не нумерують, але включають до загальної нумерації.

Вступ, кожний розділ, висновки і список літератури починаються з нової сторінки, а наступний підрозділ – одразу після закінчення попереднього.

Текстова частина кваліфікаційної роботи, рисунки, таблиці мають бути надруковані на принтері чітко, шрифт друку чорний середньої жирності, щільність тексту всюди однакова.

Заголовки. Текст основної частини кваліфікаційної роботи поділяють на розділи, підрозділи, пункти та підпункти.

Заголовки структурних частин кваліфікаційної роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами, жирним шрифтом, симетрично до набору. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу, жирним шрифтом. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу в розбивку в підбір до тексту.

Відстань між заголовком (за винятком заголовка пункту) та текстом повинна дорівнювати 1 рядок.

Нумерація. Нумерацію сторінок подають арабськими цифрами у правому верхньому куті без крапки в кінці. Першою сторінкою диплома є титульний лист, але на ньому номер не ставлять.

Нумерацію розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, рисунків (малюнків), таблиць, формул подають арабськими цифрами без знаку «№».

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. В кінці номера підрозділу крапка не ставиться, наприклад: «2.3» (третій підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку наводять заголовок підрозділу.

Переліки. У тексті пунктів або підпунктів можуть бути переліки. Перед кожною позицією переліку слід ставити дефіс або (за необхідності послатися в тексті на один із переліків) малу літеру української абетки за винятком літер г, є, з, і, ї, й, о, ч, ь, після якої ставлять дужку. Для подальшої деталізації переліку необхідно використовувати арабські цифри, після яких ставлять дужку (Додаток Б).

Ілюстрації (фотографії, креслення, схеми, графіки, карти) і таблиці необхідно подавати в кваліфікаційній роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації і таблиці, розміщені на окремих сторінках диплома, вносять до загальної нумерації сторінок.

Таблиці. Таблиці застосовують для кращого уточнення та зручності порівнювання показників. Назва таблиці має точно і стисло відображати її зміст. Назву слід розміщувати над таблицею.

У разі перенесення частини таблиці на ту саму або інші сторінки, назву ставлять тільки над першою частиною таблиці.

Приклад побудови таблиць у Додатку Б.

Таблиці (за винятком таблиць у додатках) слід нумерувати арабськими цифрами в межах розділу. Номер таблиці складається з номеру розділу і номеру таблиці, відокремлених крапкою (наприклад, Таблиця 1.2).

Таблиці кожного додатку позначають окремою нумерацією арабськими цифрами з додаванням перед позначенням додатку (А.1, А.2 і т.д.).

Заголовки колонок і рядків таблиці слід друкувати з великої літери, підзаголовки колонок – з малої, якщо вони є продовженням заголовка, або з великої, якщо вони мають самостійне значення. У кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапки не ставлять.

Заголовки колонок, як правило, друкують паралельно рядкам таблиць. За необхідності допускається перпендикулярне розміщення заголовків колонок.

Таблицю (залежно від її розміру) розміщують під текстом з першим посиланням на неї або на наступній сторінці, а за необхідності – у додатку до роботи.

Допускається розміщувати таблиці вздовж довгого боку аркуша.

У разі поділу таблиці на частини допускається її головку або боковик замінити відповідно номерами колонок і рядків. При цьому нумерують арабськими цифрами колонки і (або) рядки першої частини таблиці.

При перенесенні частини таблиці на інший аркуш (сторінку) слово «Таблиця» та її номер вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова «Продовження таблиці» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження таблиці 1.2».

Графічний матеріал. Графічний матеріал – рисунки (схеми, діаграми та ін.) розміщують у дипломі для встановлення властивостей або характеристик об'єкта, а також для кращого розуміння тексту. Рекомендується для надписів всередині графічного матеріалу використовувати шрифт Times New Roman, розмір 12 пт.

На графічний матеріал мають бути посилання.

Графічний матеріал потрібно розмістити безпосередньо після тексту, в якому про нього згадується вперше, або на наступній сторінці, а за необхідності – у додатку.

За наявності таблиць, що доповнюють графічний матеріал, таблиці слід розміщувати після графічного матеріалу.

Назви ілюстрацій розміщують після їх номерів. За необхідності ілюстрації доповнюють пояснювальними даними (підрисунковий підпис).

Підпис під ілюстрацією зазвичай має основні елементи:

- найменування графічного сюжету, що позначається скороченим словом «Рис.»;
- порядковий номер ілюстрації, який вказується арабськими цифрами;
- тематичний заголовок ілюстрації, що містить текст із більш стислою характеристикою зображеного;
- легенда.

Нумерація графічного матеріалу виконується в межах розділу. Номер рисунка складається з номерів розділу та порядкового номера рисунка, відокремлених крапкою (Рис. 1.1).

Графічний матеріал кожного додатка позначають окремою нумерацією арабськими цифрами з додаванням перед цифрою позначення додатка (Рис. В.3). Рисунок (діаграму, схему і т.ін.), як правило, слід виконувати на одній сторінці. Якщо рисунок не вміщується на одній сторінці, дозволяється переносити його на інші сторінки.

Приклад оформлення наводиться у Додатку Б.

Формули. Нумерація формул проводиться у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули, відокремлених крапкою. *Приклад:* (3.1).

Посилання у тексті на порядкові номери формули дають у дужках: формула (3.1).

Формули в додатках нумерують окремо арабськими цифрами в межах кожного додатка з додаванням перед цифрою позначення додатка.

Приклад: ...у формулі (В.1).

Невеликі нескладні формули, що не мають самостійного значення, вписують усередині рядків тексту.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів слід наводити безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони наведені у формулі. Значення кожного символу та числового коефіцієнта треба подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки.

Рівняння та формули відокремлюють від тексту. Вище і нижче кожної формули залишають інтервал не менше одного рядка. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його переносять після знаку рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-), множення ($\times$) (Додаток Б).

Правила цитування та посилання на використані джерела. При написанні кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти повинен давати посилання на джерела, матеріали з яких наводяться в кваліфікаційній роботі, на ідеях і висновках яких розробляються проблеми, завдання, питання, і вивченню яких присвячена кваліфікаційна робота. Такі посилання дають змогу відшукати документи та перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатися слід на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатися лише в тих випадках, коли в них наявний матеріал, який не включено до останнього видання. Рекомендується використовувати переважно сучасні літературні джерела, опубліковані протягом останніх 5–7 років, що забезпечує актуальність та відповідність дослідження сучасним науковим досягненням у сфері управління та економіки, за винятком фундаментальних праць визнаних класиків науки та чинних нормативно-правових актів. Заборонено використання в кваліфікаційній роботі джерел з країни-агресора та країн-пособників агресії.

Якщо використовують відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на яке дано посилання в кваліфікаційній роботі.

Посилання додаються одразу після закінчення цитати у квадратних дужках, де вказується порядковий номер джерела у списку літератури та, за можливості, відповідна сторінка джерела (наприклад: [4, с. 35]).

Після кожної таблиці та інших ілюстрацій також треба давати посилання на джерело (див. додаток Б) і зазначати «розроблено автором самостійно» або «складено автором на підставі [10], [15]...».

Список використаних джерел необхідно скласти відповідно до чинних стандартів – [ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання»](#). Перед формуванням списку літератури та посилань у тексті роботи рекомендується до ознайомлення стаття [«Додавання посилань у документі Word»](#). Приклади оформлення літературних джерел див. Додаток Б.

Додатки. Матеріал, що доповнює положення, викладені в дипломі, допускається розмішувати в додатках. Додатками можуть бути: графічний матеріал, таблиці великого формату, розрахунки, опис та ін.

Додатки позначають великими літерами української абетки, починаючи з А, за винятком літер Ї, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ї. Після слова «Додаток» друкують літеру, що позначає його послідовність.

Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток__» і велика літера, що позначає додаток.

Ілюстрації, таблиці та формули (якщо їх більше 1), розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рис. Д.2 – другий рисунок додатка Д); формула (А.1) – перша формула додатка А.

Правила використання технологій штучного інтелекту під час підготовки кваліфікаційної роботи. Під час підготовки кваліфікаційної роботи дозволяється виключно AI-assisted підхід, який передбачає використання ШІ для покращення якості дослідження (редагування, структурування, пошук ідей), але категорично забороняється AI-generated контент, коли штучний інтелект замінює власну аналітичну роботу здобувача, створює фрагменти тексту або формулює висновки дослідження.

Здобувачам вищої освіти дозволяється використовувати інструменти генеративного штучного інтелекту (ШІ) під час підготовки кваліфікаційної роботи лише як допоміжний засіб (наприклад, для пошуку ідей, структурування матеріалу, редагування тексту, перевірки орфографії та граматики). Використання ШІ для створення фрагментів тексту роботи, формування результатів дослідження або підміни власних висновків забороняється.

Здобувач вищої освіти несе повну відповідальність за достовірність і коректність поданих матеріалів, навіть якщо вони були частково підготовлені з використанням ШІ.

Використання матеріалів, створених за допомогою ШІ, підлягає обов'язковому цитуванню та зазначенню у списку використаних джерел відповідно до чинних вимог до оформлення бібліографічних посилань. У тексті роботи варто робити прямі згадки, що саме було створено чи згенеровано за допомогою ШІ.

Приклад у тексті:

Варіант 1 (для ідей та концепцій):

«...Початкові варіанти структури опитувальника було сформовано із застосуванням інструменту ChatGPT з подальшою авторською адаптацією та валідацією [45]».

Варіант 2 (для редагування):

«Стилістичне редагування розділу 2.3 здійснено з використанням Microsoft Copilot для покращення читабельності тексту [46]».

Варіант 3 (для візуалізації):

«Концептуальна схема бізнес-процесів (рис. 2.1) створена за допомогою Claude AI з наступною авторською модифікацією відповідно до специфіки досліджуваного підприємства [47]».

Приклади у списку використаних джерел (за ДСТУ 8302:2015):

45. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-4). URL: <https://chat.openai.com/> (дата звернення:).

46. Microsoft Copilot. AI-assistant for writing and editing. URL: <https://copilot.microsoft.com/> (дата звернення:).

47. Anthropic. Claude AI. URL: <https://claude.ai/> (дата звернення: ...).

Не допускається використання ШІ для:

- автоматичного створення фрагментів тексту;
- фабрикації чи підміни результатів дослідження;
- отримання готових робіт (що розцінюється як академічне порушення);
- генерації фіктивних посилань, цитат або джерел літератури;
- створення висновків та рекомендацій без власного критичного аналізу;
- підміни власних ідей та концепцій на AI-генеровані;
- автоматичного перекладу текстів без подальшого редагування та адаптації;
- створення анотацій, вступу або загальних висновків роботи;
- генерації статистичних даних, розрахунків або аналітичних таблиць;
- створення опитувальників, анкет або інструментів дослідження без власної валідації.

Недотримання цих вимог розглядається як порушення академічної доброчесності.

Результати захисту кваліфікаційних робіт визначають оцінками відповідно до кількості набраних балів за традиційними шкалами університету («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») з урахуванням теоретичної, наукової та практичної підготовки здобувачів.

Набрані бали	Чотирирівнева шкала оцінювання
90 – 100	відмінно
70 – 89	добре
50 – 69	задовільно
0 – 49	незадовільно

90–100 балів – «відмінно»

Кваліфікаційна робота є бездоганною: тема роботи розкрита повністю, містить елементи новизни, має практичне значення. Структура та оформлення роботи відповідає встановленим вимогам. Використано сучасні методи дослідження та актуальні джерела літератури. Теоретичний розділ містить ґрунтовний аналіз літературних джерел з критичною оцінкою різних підходів. Аналітичний розділ характеризується глибиною дослідження, використанням комплексу сучасних методів аналізу та достовірними висновками. Проектний

розділ містить обґрунтовані та реалістичні пропозиції з повним економічним обґрунтуванням та розрахунком ефективності.

Протягом захисту роботи доповідь здобувача вищої освіти логічна і коротка, проголошена вільно, зі знанням змісту роботи. Ілюстративний матеріал до захисту повністю відображає основні результати роботи та має високу якість оформлення. Відповіді на запитання членів комісії правильні та стислі, демонструють глибоке розуміння проблематики та вміння захищати власну позицію.

70–89 балів – «добре»

Тема роботи розкрита, але мають місце окремі недоліки непринципового характеру: в теоретичній частині поверхнево проведено аналіз окремих літературних джерел або недостатньо використані інформаційні матеріали підприємства. Аналітична частина в цілому виконана якісно, але може містити недостатньо глибокий аналіз окремих аспектів діяльності. Пропозиції третього розділу обґрунтовані, але можуть бути недостатньо деталізованими або мати неповне економічне обґрунтування. Оформлення роботи в межах встановлених вимог, можливі незначні технічні недоліки.

Доповідь здобувача вищої освіти логічна, проголошена достатньо вільно, демонструє володіння матеріалом дослідження. Ілюстративний матеріал до захисту відображає основні результати роботи, може мати незначні недоліки в оформленні. Відповіді на запитання в основному правильні, але можуть містити певні неточності або бути недостатньо повними. Здобувач демонструє задовільне розуміння проблематики та здатність пояснити основні положення роботи.

50–69 балів – «задовільно»

Тема роботи в основному розкрита, але мають місце недоліки змістовного характеру: нечітко сформульована мета роботи або завдання не повністю відповідають меті. Теоретичний розділ має компілятивний характер, наукова полеміка відсутня або представлена поверхнево. В аналітичній частині є надлишок елементів описовості, недостатньо використано сучасні методи аналізу, добір інформаційних матеріалів не завжди обґрунтований. Проектні пропозиції мають загальний характер, економічне обґрунтування неповне або відсутнє. Є помітні зауваження щодо оформлення роботи: порушення структури, неправильне оформлення посилань, недостатня якість графічного матеріалу.

Доповідь здобувача прочитана за текстом або проголошена з недостатнім знанням матеріалу. Ілюстративний матеріал не повністю відображає результати роботи або має значні недоліки в оформленні. Не всі відповіді на запитання членів комісії правильні або повні, здобувач демонструє поверхневе розуміння окремих аспектів дослідження. Можливі труднощі з поясненням методики дослідження або обґрунтуванням власних висновків.

0–49 балів – «незадовільно»

Робота має критичні недоліки, які не дозволяють її позитивно оцінити. Нечітко сформульована мета роботи, завдання не відповідають темі або меті дослідження. Між розділами роботи відсутній логічний зв'язок, немає структурованої послідовності викладу. Теоретичний розділ не містить

критичного аналізу літератури, переважає механічне копіювання інформації з джерел. Аналітична частина не підкріплена відповідними статистичними даними конкретного підприємства або виконана поверхнево без використання відповідних методів дослідження. Проектні пропозиції випадкові, не впливають з проведеного аналізу, відсутнє економічне обґрунтування. Робота в цілому носить реферативний характер. Оформлення кваліфікаційної роботи кардинально не відповідає встановленим вимогам.

ВИКОРИСТАНІ НОРМАТИВНІ ДЖЕРЕЛА

1. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 21.08.2025).
2. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37-38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 21.08.2025).
3. Стандарт вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ступеня “бакалавр” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент” : затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 29 жовтня 2018 р. № 1165. URL: <https://surl.lt/ndnhig> (дата звернення: 21.08.2025).
4. Стандарт вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ступеня “бакалавр” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність” : затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 04 жовтня 2018 р. № 1092. URL: <https://surl.li/mehrnu> (дата звернення: 21.08.2025).
5. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня “магістр” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент” : затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 12 липня 2019 р. № 959. URL: <https://surl.lt/mfprbkw> (дата звернення: 21.08.2025).
6. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня “магістр” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність” : затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 10 липня 2019 р. № 961. URL: <https://surl.li/lqdziv> (дата звернення: 21.08.2025).
7. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, ННІ «Каразінська школа бізнесу». Харків, 2025. URL: <https://kbs.karazin.ua/programs/education/> (дата звернення: 21.08.2025).
8. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, ННІ «Каразінська школа бізнесу». Харків, 2025. URL: <https://kbs.karazin.ua/programs/education/> (дата звернення: 21.08.2025).
9. Освітньо-професійна програма «Підприємництво» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, ННІ «Каразінська школа бізнесу». Харків, 2025. URL: <https://kbs.karazin.ua/programs/education/> (дата звернення: 21.08.2025).
10. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, ННІ «Каразінська школа бізнесу». Харків, 2025. URL: <https://kbs.karazin.ua/programs/education/> (дата звернення: 21.08.2025).

11. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, ННІ «Каразінська школа бізнесу». Харків, 2025. URL: <https://kbs.karazin.ua/programs/education/> (дата звернення: 21.08.2025).
12. Освітньо-професійна програма «Підприємництво» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, ННІ «Каразінська школа бізнесу». Харків, 2025. URL: <https://kbs.karazin.ua/programs/education/> (дата звернення: 21.08.2025).
13. Статут Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна : затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 06 червня 2022 р. № 529. Харків, 2022. URL: https://karazin.ua/storage/documents/319_tXkirH60Tt59Q9jsLMUe0cOfb.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
14. Настанова з якості Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. URL: <https://surl.lu/hmccht> (дата звернення: 21.08.2025).
15. Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна : нова редакція від 03 липня 2025 р. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. URL: <https://karazin.ua/osvita/organizatciia-navchalnogo-protcesu/> (дата звернення: 21.08.2025).
16. Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освіти Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. URL: https://karazin.ua/storage/documents/542_Bg7mdfnjbeKUt9QFQOhQnnTb5.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
17. Порядок проведення перевірки кваліфікаційних робіт, наукових праць та навчальних видань щодо наявності запозичень з інших документів. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. URL: https://karazin.ua/storage/documents/552_N7Fu8UFiFvAjGBQhM08p5U5ww.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
18. Положення про порядок створення та організацію роботи Екзаменаційної комісії для атестації здобувачів вищої освіти, які отримують ступінь бакалавра, магістра (освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавра, спеціаліста, магістра) в Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. URL: https://karazin.ua/storage/documents/241_SaxEpFKLMY7Emtnxnr0eb3Z0A.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
19. Класифікатор професій ДК 003:2010 : затверджено наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 липня 2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 21.08.2025).

20. Державний класифікатор видів економічної діяльності КВЕД ДК 009:2010 : затверджено наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11 жовтня 2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 21.08.2025).

21. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2025. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/24/shi-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-24-04-2025.pdf> (дата звернення: 21.08.2025).

22. Біла книга з регулювання ІІІ в Україні: бачення Мінцифри. Міністерство цифрової трансформації України. Київ : Мінцифри, 2025. URL: <https://surl.li/skcmzy> (дата звернення: 21.08.2025).

23. Рекомендації щодо відповідального використання ІІІ: питання права інтелектуальної власності. Міністерство цифрової трансформації України. Київ : Мінцифри, 2024. URL: <https://surl.li/ntcbjn> (дата звернення: 21.08.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Шаблони оформлення кваліфікаційної роботи



[Перший \(бакалаврський\) рівень](#)



[Другий \(магістерський\) рівень](#)

ДОДАТОК Б

Зразки оформлення структурних елементів роботи

Назви розділів

ВСТУП

[вільний рядок]

[вільний рядок]

Текст

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ

[вільний рядок]

[вільний рядок]

1.1 Сутність кон'юнктури ринку як об'єкта статистичного дослідження

[вільний рядок]

[вільний рядок]

текст

[вільний рядок]

[вільний рядок]

1.2 Основні методи кон'юнктурних досліджень

[вільний рядок]

[вільний рядок]

ВИСНОВКИ

[вільний рядок]

[вільний рядок]

Текст

Оформлення тесту роботи

Робота має бути надрукована через 1,5 міжрядкового інтервалу, поля: ліве – 25–30 мм, праве –10–15 мм, верхнє –20 мм, нижнє – 20 мм. Шрифт Times New Roman, розмір – 14 pt. Абзацний відступ повинен бути однаковим по всьому тексту роботи й дорівнювати п'яти знакам (1,25 см).

Формули

(текст)

[вільний рядок]

$$\overline{\delta_j} = \sum_{i=1}^n d_{ij} \cdot p_{ij}, \quad (2.1)$$

де $\overline{\delta_j}$ – середня ринкова ціна j -ї послуги досліджуваного сегменту ринку;

p_{ij} – ціна i -го виробника j -ї лабораторної медичної послуги;

d_{ij} – частка i -го виробника j -ї лабораторної медичної послуги;

n – кількість виробників ЛМП.

[вільний рядок]

(текст)

Рисунки

(текст)

[вільний рядок]

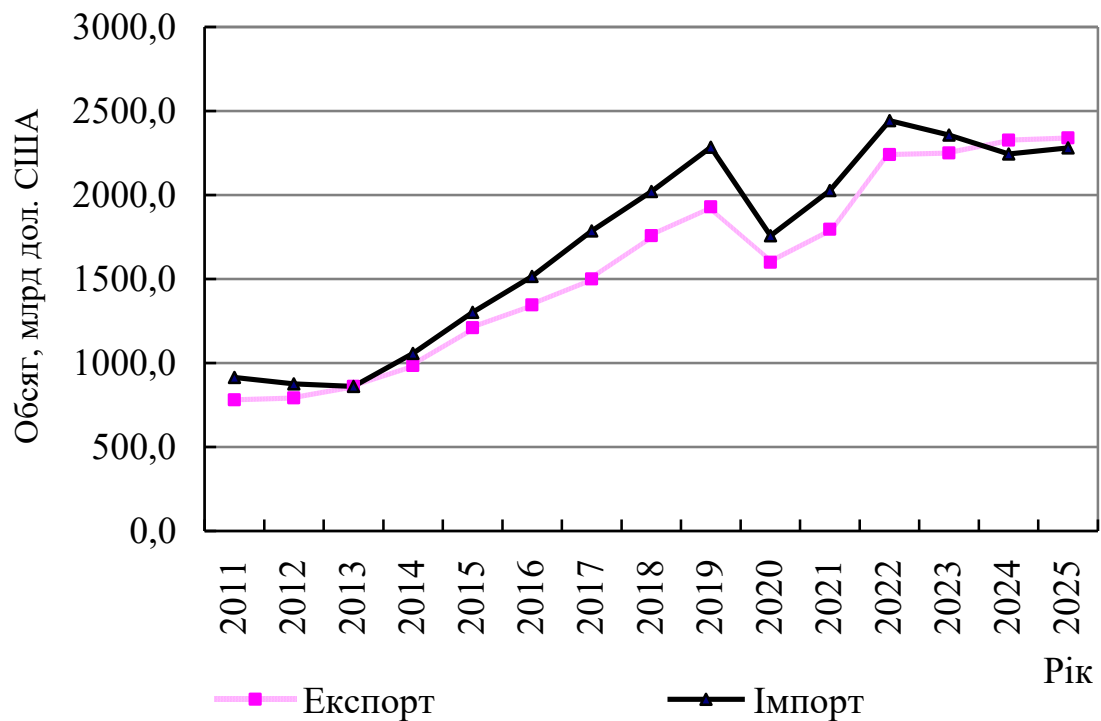


Рисунок 1.1 – Міжнародна торгівля 28 країн Європейського Союзу: експорт та імпорт товарів в 2011–2025 рр.

Джерело: побудовано за інформацією бази даних UN Comtrade Database [5]

[вільний рядок]

(текст)

Таблиці*(текст)*

Таблиця 1.1 – Показники діяльності лабораторій в Харківській області за даними ДЗ «Центр медичної статистики МОЗ України» та Харківського обласного інформаційно-аналітичного Центру медичної статистики у 2023–2025 р.

Заклад	Кількість проведених аналізів в Харківській області за рік, млн. од.		
	2023	2024	2025
1	2	3	4
ДЗ «ЦМС МОЗ України»	51,7	52,9	51,8
Харківський обласний інформаційно-аналітичний Центр медичної статистики	44,4	45,5	44,6

Джерело: узагальнено автором на основі даних ДЗ «Центр медичної статистики МОЗ України» [23–26]

[вільний рядок]

(текст)

У разі перенесення таблиці на іншу сторінку

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Харківський обласний інформаційно-аналітичний Центр медичної статистики	44,4	45,5	44,6

Всередині таблиці 12 шрифт та 1,0 інтервал

Додатки

Позначають послідовно великими літерами української абетки, крім літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ї, наприклад, ДОДАТОК А, ДОДАТОК Б. Дозволено позначати додатки літерами латинської абетки, крім літер І та О. Містяться наприкінці роботи (після списку використаних джерел).

Список використаних джерел

Бібліографічні описи наводять у порядку їх згадування в тексті або в алфавітному порядку відповідно до [ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання»](#).

Приклади бібліографічного опису використаних джерел

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 412 с.
Два автори	Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 254 с.
Три автори	Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : підручник ; пер. з англ. Київ : Вільямс, 2019. 672 с.
Чотири автори	Стратегічний менеджмент організації : навч. посіб. / А. П. Міщенко, О. М. Михайловська, Т. С. Власенко, Н. М. Попова. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 336 с.
П'ять і більше авторів	Менеджмент організації : підручник / В. З. Черняк, А. В. Череп, І. Л. Петренко та ін. ; за ред. В. З. Черняка. Київ : Знання, 2021. 459 с.
Матеріали конференцій, з'їздів	Новікова В. В. Вплив гібридних загроз на динаміку трудової міграції в Україні. <i>Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій</i> : матеріали II міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Харків, 01 листопада 2025 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 295–298.
Законодавчі та нормативні документи	Про управління державними підприємствами : Закон України від 18.09.2014 № 157-VIII : станом на 01.01.2025. <i>Відомості Верховної Ради України</i> . 2014. № 40. Ст. 2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19 (дата звернення: 27.09.2025).
Частина книги, періодичного, продовжуваного видання	Родченко В. Б. Розвиток підприємств критичної інфраструктури: управління на принципах ESG. <i>Актуальні проблеми сталого розвитку</i> . 2025. № 6. С. 111–118.
Електронні ресурси	Державна служба статистики України. Економічна активність населення України 2025 : стат. збірник. Київ, 2025. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/07/zb_EAN_2025.pdf (дата звернення: 20.08.2025).
Іноземні джерела (англійською)	Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Boston : Pearson, 2022. 744 p.
Дисертації	Іванченко Н. М. Формування системи управління знаннями в організаціях сфери послуг : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2025. 234 с.
Автореферати дисертацій	Сидоренко К. В. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.07. Київ, 2023. 40 с.

Переліки

Всередині пунктів або підпунктів за необхідності можуть бути наведені переліки.

Заголовок переліку закінчують знаком «:». Текст кожного пункту переліку починають з малої літери, а закінчують знаком «;», крім останнього, який закінчують крапкою.

Якщо в тексті є переліки різних рівнів підпорядкованості, то їх позначають таким чином:

- вищий рівень – знаками «середнє тире»;
- середній рівень – мала літера з дужкою;
- нижчий рівень – арабська цифра з дужкою.

Виглядає це таким чином:

- _____;
- _____;
- а) _____;
- б) _____;
- 1) _____;
- 2) _____;

ДОДАТОК В

Супровідні документи

ВІДГУК КЕРІВНИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Відгук керівника складається в 1 примірнику і додається до кваліфікаційної роботи.

У відгуку має бути дана характеристика роботи здобувача вищої освіти загалом над кваліфікаційною роботою і міститися такі положення:

- а) актуальність розробки, практичність і міра її складності;
- б) вміння здобувача вищої освіти працювати з фаховою літературою;
- в) самостійність роботи здобувача вищої освіти, виявлена ним ініціатива, вміння користуватися сучасними методами та засобами досліджень, комп'ютерною технікою;
- г) глибина та комплексність аналізу проблеми, що досліджується;
- д) прогресивність і ефективність запропонованих рішень;
- е) ставлення здобувача вищої освіти до роботи над кваліфікаційною роботою, вміння працювати систематично;
- ж) недоліки.

У кінці відгуку керівник робить висновок про підготовленість здобувача вищої освіти до самостійної діяльності як управлінця, можливості подачі кваліфікаційної роботи до захисту перед екзаменаційною комісією та присвоєнню здобувачу вищої освіти певного кваліфікаційного рівня за спеціальністю. Оцінка не ставиться.

РЕЦЕНЗІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Остаточний варіант роботи, підписаний керівником, подається на зовнішнє рецензування. Рецензентом може бути представник керівництва об'єкта дослідження (організації), на матеріалах якого написана робота, або висококваліфікований науковець, викладач іншого закладу вищої освіти чи наукової установи. У рецензії мають бути відображені такі моменти:

- а) відповідність кваліфікаційної роботи, що рецензується, завданню на кваліфікаційну роботу та встановленим вимогам;
- б) актуальність теми кваліфікаційної роботи;
- в) оцінка відповідності завдання розділам і обсягу роботи;
- г) оцінка змісту всіх матеріалів кваліфікаційної роботи;
- д) обґрунтованість прийнятих у кваліфікаційній роботі рекомендацій та запропонованих рішень;
- е) повнота огляду фахової літератури за темою роботи та вміння її використовувати;
- ж) практичний рівень і якість розрахунків;
- з) можливість впровадження в управлінську практику результатів кваліфікаційної роботи загалом або частково;
- и) оцінка стилю викладу пояснювальної записки і відповідність оформлення вимогам стандартів;
- к) позитивні сторони і недоліки виконаної роботи.

У висновках рецензент вказує, чи відповідає кваліфікаційна робота, що рецензується, вимогам з даної спеціальності, і оцінює якість роботи за чотирирівневою шкалою. Отже, рецензія має мати оцінку роботи за прийнятою шкалою оцінки знань. Негативна рецензія не є підставою для відхилення роботи від захисту. Здобувач вищої освіти знайомиться зі змістом рецензії і готує мотивовані відповіді на зауваження при захисті роботи.

ШАБЛОН АНОТАЦІЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (УКР./ENG.)

Анотація

Магістерська (бакалаврська) робота здобувача [Прізвище Ім'я По батькові] на тему «[Повна назва теми]» викладена на [] сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить [] таблиць, [] рисунків, [] додатків, список використаних джерел включає [] найменувань.

Предмет дослідження – [коротко вказати предмет].

Об'єкт дослідження – [коротко вказати об'єкт].

Методи та підходи дослідження: [перелічити основні методи, які застосовувалися].

Основні результати:

– [результат 1];

– [результат 2];

– [результат 3]...

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає у [коротко сформулювати].

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у [вказати практичну користь, рекомендації, можливості впровадження].

Апробація і публікація результатів дослідження. Основні положення роботи були [апробовані/оприлюднені] на [назва конференції, семінару] ([дата, місце проведення]). За результатами дослідження також можуть бути опубліковані наукові статті [за наявності].

Ключові слова: [5–7 ключових слів].

Annotation

Master's (Bachelor's) thesis of student [Surname First name] on the topic "[Full title of the thesis]" is presented on [] pages of computer text. It contains [] tables, [] figures, [] appendices, and the list of references includes [] sources.

Subject of research – [briefly indicate the subject].

Object of study – [briefly indicate the object].

Research methods and approaches: [list the main applied methods].

Main results:

– [result 1];

– [result 2];

– [result 3]...

The research novelty and theoretical significance lies in [short description].

The practical value of the qualification work is [indicate practical usefulness, recommendations, implementation opportunities].

Testing and publication of research results. The main provisions of the thesis were [tested/presented] at [conference, seminar] ([date, place]). Based on the research, scientific articles may also be published [if available].

Keywords: [5–7 keywords].

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Родченко Володимир Борисович
Нестеренко Оксана Олександрівна
Третяк Вікторія Павлівна
Пархоменко Олена Степанівна
Рекун Ганна Петрівна
Крамаренко Анна Олександрівна
Прус Юлія Ігорівна
Єрьоміна Марина Олександрівна

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Методичні рекомендації до написання для здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів
за спеціальностями D3 «Менеджмент», D7 «Торгівля»
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 23.10.2024. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 3,08. Обсяг 0,989 Мб. Зам. № 534/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009.
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна