

Міністерство освіти і науки України  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

**Л. С. Дранус**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
до виконання та оформлення  
кваліфікаційної роботи магістра  
для здобувачів вищої освіти спеціальності  
073 «Менеджмент»**

*Методичні рекомендації*

*Випуск 359*



Миколаїв – 2021

УДК 005(076)  
Д 72

*Рекомендовано до друку вченою радою Чорноморського національного університету імені Петра Могили (протокол № 7 від 30 серпня 2021 р.).*

**Рецензент:**

*Гнатюшин Л.* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Львівського національного аграрного університету.

Д 72

**Дранус Л. С.** Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи магістра для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»: методичні рекомендації / Л. С. Дранус. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 32 с. (Методична серія; вип. 359).

Методичні рекомендації містять вступ, основні правила і етапи написання кваліфікаційної роботи, вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи магістра, порядок і процедуру захисту кваліфікаційної роботи магістра та додатки. Методичні рекомендації розроблені з метою допомогти здобувачам вищої освіти у плануванні структури, обсягу, змісту та оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог. Методичні рекомендації розроблено для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005(076)

ISSN 1811-492X

© Дранус Л. С., 2021  
© ЧНУ ім. Петра Могили, 2021

## ЗМІСТ

---

Вступ .....	4
Розділ 1. Основні правила і етапи написання кваліфікаційної роботи .....	5
Розділ 2. Оформлення кваліфікаційної роботи магістра .....	15
Розділ 3. Порядок і процедура захисту кваліфікаційної роботи магістра .....	20
Додатки .....	23

## ВСТУП

---

Виконання випускної кваліфікаційної роботи магістра є завершальним і найбільш складним етапом освітнього процесу у вищій школі, а також важливим інструментом контролю якості освіти. Підготовка кваліфікаційної роботи спрямована на розвиток і закріплення у здобувачів вищої освіти навичок творчого і всебічного аналізу наукової, методичної та спеціальної літератури з обраної проблематики; вироблення умінь грамотно і переконливо викладати матеріал, чітко формулювати теоретичні узагальнення, висновки і рекомендації. Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми у сфері менеджменту, характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.

Публічний захист кваліфікаційної роботи є завершальним етапом навчального процесу. Атестація осіб, які здобувають ступінь магістра, здійснюється екзаменаційною комісією, до складу якої можуть включатися представники роботодавців та їх об'єднань, відповідно до положення про екзаменаційну комісію, затвердженого вченою радою закладу вищої освіти.

Методичні рекомендації повинні допомогти здобувачам вищої освіти у плануванні структури, обсягу, змісту та оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог. Метою виконання кваліфікаційної роботи є систематизація та закріплення знань і практичних навичок студентів, а також стимулювання творчого підходу до актуальних проблем у сфері менеджменту.

Відповідно до мети, основними завданнями виконання кваліфікаційної роботи є:

1. Систематизація, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань шляхом пошуку нових джерел, інноваційних підходів у практиці менеджменту і застосування їх під час вирішення конкретних завдань.
2. Визначення професійної підготовленості здобувача вищої освіти до самостійної роботи з визначення проблематики у сфері менеджменту.
3. Систематизація зібраного теоретичного і фактичного матеріалу, самостійна робота з нормативною, науковою і періодичною літературою, правильне використання інтерпретації запозичених думок та ідей, цитувань.

# РОЗДІЛ 1.

## ОСНОВНІ ПРАВИЛА І ЕТАПИ НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

---

### 1.1. Основні вимоги до кваліфікаційних робіт і правила вибору теми

Кваліфікаційна робота магістра – індивідуальне завдання практико-орієнтованого та науково-дослідницького характеру, яке здобувач вищої освіти виконує на завершальному етапі фахової підготовки. Воно є однією із форм оцінювання практичних навичок розв’язання актуальних завдань у сфері менеджменту, отриманих протягом навчання, та містить елементи новизни в практичній діяльності. Кваліфікаційна робота має засвідчити, як студент володіє методологією наукового дослідження, узагальнює та аналізує наукові джерела, статистичний матеріал, працює з нормативно-правовими документами тощо.

Робота повинна бути написана студентом самостійно. Важливою вимогою є обґрунтованість викладених висновків і пропозицій, що ґрунтуються на глибокому і повному аналізі розглянутого матеріалу. У роботі необхідно висвітлити наявні в літературі точки зору з обраних проблем і в обов’язковому порядку викласти своє ставлення до них. Робота повинна мати високий науково-теоретичний рівень, глибокий і повний аналіз досліджуваних проблем, заснованих на логічній аргументації, бути грамотно оформлена. У всіх випадках використання матеріалів статистики та інших авторів потрібно робити посилання на літературні джерела.

Отже, виконання кваліфікаційної роботи магістра має на меті виявити відповідність рівня підготовки магістранта вимогам освітнього стандарту й кваліфікаційної характеристики спеціальності, що є підставою присвоєння йому відповідної кваліфікації й видачі диплома.

Кваліфікаційної роботи магістра робота повинна відповідати таким вимогам:

- висвітлювати проблему, що розроблена недостатньо, або певний аспект відомої проблеми;
- виконуватися на актуальну тему;
- мати чітку побудову й логічну послідовність викладу матеріалу;
- ґрунтуватися на використанні адекватних меті дослідження методів дослідження, математичних методів тощо;
- містити переконливу аргументацію за допомогою графічного матеріалу, табличних засобів узагальнення даних;
- приводити до обґрунтованих рекомендацій і доказових висновків.

У процесі написання роботи магістранти мають:

- вивчати законодавчі й нормативні акти, літературу вітчизняних і закордонних авторів для теоретичного обґрунтування сутності досліджуваного явища, його форм, напрямів, чинників та ін.;

– збирати, узагальнювати й аналізувати фактичні дані щодо об'єкта дослідження для виявлення тенденцій і закономірностей розвитку досліджуваного явища або процесу;

– обґрунтовувати конкретні пропозиції з удосконалення досліджуваного процесу або явища з використанням необхідної методологічної бази.

Стиль викладу кваліфікаційної роботи повинен бути науковим. Слід уникати загальних слів, бездоказових тверджень і повторювань. Робота повинна характеризуватися цілісністю побудови, логічністю викладу, обґрунтованістю висновків, відсутністю плагіату. Контроль за ходом виконання дослідження здійснює науковий керівник. Звіти студентів про стан виконання завдання за кваліфікаційною роботою систематично обговорюються на засіданнях випускової кафедри.

Написання магістерської роботи починається з вибору теми дослідження.

Базова тематика кваліфікаційних робіт магістрів представлена в Додатку А. Здобувач вищої освіти може запропонувати власне формулювання теми та узгодити його з науковим керівником.

Основними вимогами до вибору теми є:

– актуальність, тобто відповідність сучасній проблемі у сфері менеджменту держави або підприємств;

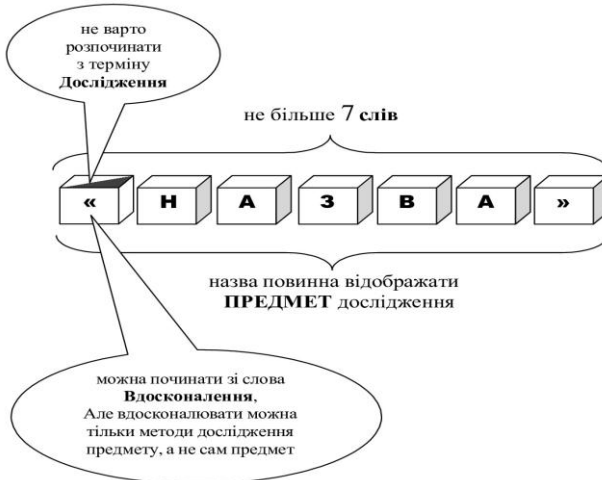
– новизна для конкретної пропозиції;

– реальність реалізації;

– відповідність характеру роботи студента (для заочної форми навчання);

– спадкоємність, тобто взаємозв'язок з проведеними науковими дослідженнями;

– відповідність науковому напрямку роботи кафедри.



До основних напрямів наукового дослідження і практичних розробок відносяться:

- підвищення рівнів конкурентоспроможності продукції та підприємства;
- вдосконалення форм і систем управління підприємствами;
- адаптація фінансово-економічної діяльності підприємства до нових умов функціонування;
- планування і розподіл фінансових ресурсів на підприємстві;
- економічно обґрунтований вибір об'єктів інвестування;
- розробки стратегії функціонування підприємства;
- розробка бізнес-планів підприємства;
- вдосконалення організації виробництва;
- оптимізація виробничої програми;
- управління трудовими ресурсами на підприємстві;
- формування витрат на підприємстві;
- розробка цінової політики підприємства;
- диверсифікація господарської діяльності підприємства та ін.

Вибір передбачуваного напрямку досліджень і призначення наукового керівника здійснюється у встановлені випускною кафедрою терміни. Тема роботи узгоджується з науковим керівником і затверджується завідувачем кафедри на засіданні випускової кафедри. Тема і терміни виконання роботи відображаються в календарному плані, форма якого представлена в Додатку Б. За узгодження назви теми дипломної роботи формулювання базової теми може бути відкориговане. Кафедра готує проєкт наказу про затвердження тем кваліфікаційних робіт магістрів, призначення керівників. Затверджені теми не підлягають самостійній зміні. Це питання вирішується на засіданні випускової кафедри на підставі заяви студента, клопотання наукового керівника, потім тема затверджується на засіданні кафедри і оформляється протоколом.

## **1.2. Структура кваліфікаційної роботи магістра**

Кваліфікаційна робота готується державною мовою у вигляді спеціально підготовленої наукової праці на правах рукопису в твердій палітурці та в електронній формі. За бажанням здобувача магістерська робота може бути перекладена англійською мовою або іншою мовою, пов'язаною з предметом дослідження, з поданням перекладу до екзаменаційної комісії.

Магістерська робота повинна мати такі основні структурні елементи:

- титульний аркуш;
- анотація;
- зміст;
- перелік умовних позначень (за необхідності);
- основна частина (4 розділи);
- список використаних джерел;
- додатки (за необхідності).

Кожен з цих елементів, а також розділи основної частини та додатки мають починатися з нової сторінки.

**Титульний аркуш кваліфікаційної роботи містить** (Додаток В):

- найменування міністерства – Міністерство освіти і науки України;
- найменування вищого навчального закладу та кафедри, де виконана, – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, кафедра менеджменту;

- прізвище, ім'я, по батькові автора;
- затверджена тема кваліфікаційної роботи;
- шифр і найменування галузі знань та спеціальності;
- освітньо-професійна програма;
- науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали наукового керівника;
- науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали рецензента;
- місто, рік.

Зміст роботи подається відразу за титульним аркушем, який не нумується. Зміст роботи має відображати структуру роботи та вказувати на початковій сторінки кожної структурної одиниці роботи (Додаток Г).

Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів (за необхідності). Якщо в магістерській роботі вжито специфічну термінологію, а також маловідомі скорочення, нові символи, позначення, то їхній перелік може бути поданий окремим списком, який розміщують перед вступом. Перелік друкують двома колонками, в яких зліва за абеткою наводять, наприклад, скорочення, справа – їхнє детальне розшифрування. *Наприклад: КСВ – корпоративна соціальна відповідальність.*

У тексті кваліфікаційної роботи терміни та вирази, які в подальшому будуть позначатися скороченням, спочатку пишуться повністю і подається їх умовне позначення у круглих дужках. Далі у тексті користуються лише умовними позначеннями.

Кваліфікаційну роботу друкують на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм) через міжрядковий інтервал 1,5, використовують шрифти текстового редактора Word розміру 14. Текст роботи необхідно друкувати, залишаючи береги таких розмірів: ліве – не менше 20–25 мм, праве – не менше 10 мм, верхнє – не менше 20 мм, нижнє – не менше 20 мм.

### **1.3. Вимоги до написання Вступу**

**Вступ** розкриває сутність і стан наукової проблеми (завдання) та її значущість, підстави й вихідні дані для розробки теми, обґрунтування необхідності проведення дослідження. У вступі подають загальну характеристику *Роботи*, а саме:



1. **Актуальність теми.** Обґрунтування вибору теми дослідження (висвітлюється зв'язок теми кваліфікаційної роботи із сучасними дослідженнями у відповідній галузі знань шляхом критичного аналізу з визначенням сутності наукової проблеми або завдання).

2. **Мета і завдання дослідження.** Не слід формулювати мету як «Дослідження...», «Вивчення...», «Аналіз...», тому що ці слова вказують на засіб досягнення, а не на неї саму. Мета **Роботи**, як правило, тісно переплітається з назвою і повинна чітко вказувати, що саме вирішується в **Роботі**.

Відповідно до поставленої мети, формуються завдання. Кількість завдань повинна складати 2–4. Вони мають бути узгоджені з метою і відповідати отриманим висновкам.

Метою дослідження є обґрунтування, поглиблення, розробка тощо. Реалізація мети передбачала розв'язання поставлених завдань:

- удосконалити ... ;
- обґрунтувати ... ;
- розширити ... ;
- проаналізувати ... ;
- розробити ...

3. **Об'єкт та предмет дослідження.** Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обране для вивчення. Наприклад, хімічне забруднення, енергетична здатність деревних порід. Предмет дослідження міститься в межах об'єкта. Наприклад, лісова екосистема.

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

4. **Гіпотеза дослідження** є науковим припущенням, яке висуває здобувач для пояснення певного явища, що потребує перевірки дослідним або теоретичним шляхом. Зазвичай гіпотеза – це певна ідея, що має імовірнісний характер. Тому для її підтвердження автор шукає нові наукові факти, ставить експеримент та аналізує його результати.

5. **Методи дослідження** (перераховуються використані наукові методи дослідження та змістовно відзначається, що саме досліджувалось кожним методом; обґрунтовується вибір методів, що забезпечують достовірність отриманих результатів та висновків).

6. **Наукова новизна отриманих результатів** (аргументовано, коротко та чітко представляються основні наукові положення, які виносяться на захист, із зазначенням відмінності одержаних результатів від відомих

раніше, і показують, яке значення мають наукові положення використанні у **Роботі** або запропоновано перспективи їх подальшого розвитку для вирішення актуальних екологічних проблем).

7. **Особистий внесок здобувача** (якщо у магістерській роботі використано ідеї або розробки, що належать співавторам, разом з якими здобувачем опубліковано наукові праці, обов'язково зазначається конкретний особистий внесок здобувача в такі праці або розробки; здобувач має також додати посилання на магістерської роботи співавторів, у яких було використано результати спільних робіт);

8. **Апробація матеріалів** кваліфікаційної роботи (зазначаються назви конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи, місце та дата проведення). Вказуються публікації, які вийшли за матеріалами дослідження.

9. **Структура та обсяг** кваліфікаційної роботи (зазначається структура роботи, її загальний обсяг, кількість додатків, малюнків та таблиць).

За наявності у вступі можуть також вказуватися:

– зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами – вказується, в рамках яких програм, тематичних планів, наукових тематик і грантів, зокрема галузевих, державних та/або міжнародних, виконувалося дослідження, із зазначенням номерів державної реєстрації науково-дослідних робіт і найменуванням організації, де виконувалася робота;

– практичне значення отриманих результатів - надаються відомості про використання результатів досліджень або рекомендації щодо їх практичного використання.

Рекомендований обсяг **Вступу** – від 3 до 5 сторінок.

#### **1.4. Вимоги до написання розділів магістерської роботи**

У розділах кваліфікаційної роботи магістра має бути вичерпно і повно викладено зміст власних досліджень здобувача, зроблено посилання на всі наукові праці автора, наведені в анотації. Список цих праць має також міститися у списку використаних джерел.

У разі використання наукових результатів, ідей, публікацій та інших матеріалів інших авторів у тексті кваліфікаційної роботи обов'язково повинні бути посилання на публікації цих авторів. Фрагменти оприлюднених (опублікованих) текстів інших авторів (цитати) можуть включатися до роботи виключно із посиланням на джерело (крім фрагментів, які не несуть самостійного змістовного навантаження).

Розділи кваліфікаційної роботи можуть поділятися на підрозділи (нумерація складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, відокремлених крапкою), пункти (нумерація – з номера розділу, порядкового номера підрозділу і порядкового номера пункту, відокремлених крапкою), підпункти (нумерація – з номера розділу, порядкового номера

підрозділу, порядкового номера пункту і порядкового номера підпункту, відокремлених крапкою). Розділи, підрозділи, пункти і підпункти нумеруються арабськими цифрами.

У розділах основної частини подають матеріал, як правило, в такій послідовності:

**Розділ I – теоретична частина та огляд літератури за темою і напрямками дослідження.**

**Розділ II – методологія дослідження обраної проблеми.**

**Розділ III – аналіз стану об'єкта або процесу дослідження.**

**Розділ IV узагальнення результатів досліджень, розробка пропозицій.**

*Перший розділ* присвячений вивченню теоретичного матеріалу та окресленню основних етапів розвитку наукової думки за обраною проблемою.

Стисло, критично висвітлюючи роботи вітчизняних та закордонних науковців, провести аналіз викладених у літературних джерелах наукових положень і найважливіших аспектів обраної теми, здобувач повинен виявити ті питання, що залишились невирішеними, а отже, визначити своє місце у розв'язанні проблеми. Слід обґрунтувати необхідність вирішення конкретних проблем відповідно до тематики кваліфікаційної роботи. Бажано закінчити цей розділ коротким резюме стосовно необхідності проведення свого дослідження.

***Загальний обсяг*** першого розділу ***не повинен перевищувати 20 % обсягу основної частини кваліфікаційної роботи (в середньому 10–15 сторінок).***

*Другий розділ* присвячений викладенню загальних підходів та основних методів досліджень вирішення задач і проведенню їх порівняльної оцінки. Як правило, обґрунтовують вибір напрямку дослідження, розробляють загальну методiku проведення емпіричних досліджень, наводять опис теоретичних і (або) експериментальних досліджень обраної проблеми у сфері менеджменту.

***Загальний обсяг*** другого розділу ***в середньому 10–15 сторінок.***

*Третій розділ* присвячено практичній частині. Містить опис та результати самостійного теоретичного і (або) експериментального дослідження, що дозволяють підтвердити чи спростувати гіпотезу, яка була представлена раніше. За результатами проведеного аналізу слід дати оцінку стану об'єкта або процесу дослідження та виявити основні фактори впливу на них. Варто звернути особливу увагу на правильність оформлення табличного та ілюстративного матеріалів, співставність наведених статистичних показників.

***Загальний обсяг*** третього розділу ***в середньому 25–40 сторінок.***

*Четвертий розділ* присвячений розробці власних пропозицій.

Автором надаються пропозиції та способи вирішення проблеми, визначаються шляхи удосконалення об'єкта та (або) процесу дослідження. Розробляються висновки, що узагальнюють результати проведеного аналізу.

### **1.5. Вимоги до загальних висновків**

У загальних висновках коротко оцінюють стан проблеми та мають бути подані підсумки проведеного дослідження. Висновки будують відповідно до завдань дослідження. Рекомендується нумерація висновків для їх чіткого розмежування та зручності перевірки їх відповідності до завдань кваліфікаційної роботи. Рекомендований обсяг загальних висновків – від двох до п'яти сторінок тексту.

У висновках викладаються найбільш важливі наукові та практичні результати кваліфікаційної роботи, вказуються наукові проблеми, для розв'язання яких можуть бути застосовані результати дослідження, а також можливі напрями продовження досліджень за тематикою роботи.

За наявності практичного значення отриманих результатів надаються відомості про використання результатів досліджень або рекомендації щодо їх використання. У разі якщо результати досліджень впроваджено, відомості подаються із зазначенням найменувань організацій, в яких здійснено впровадження. У цьому випадку *додатки* мають містити копії відповідних документів. Посилання на інших авторів, їх цитування, наведення загальновідомих істин у висновках є неприпустимими.

### **1.6. Вимоги до списку використаних джерел**

Список використаних джерел може включати як надруковані, так і електронні видання, видання іноземною мовою тощо. Список використаних джерел формується здобувачем кваліфікації за його вибором одним із таких способів:

- 1) у порядку появи посилань у тексті;
- 2) в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків;
- 3) у хронологічному порядку.

Список використаних джерел у магістерській роботі має містити не менше 60 джерел інформації.

Згідно із наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (зарєєстровано в Мін'юсті 3 лютого 2017 р. № 155/30023), МОН України спростило вимоги до оформлення списку використаних джерел. Зокрема, на вибір можна використовувати Національний стандарт України «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. ДСТУ 8302:2015» або один із стилів, віднесених до рекомендованого переліку стилів оформлення списку наукових

публікацій, які є загальноновживаними в зарубіжній практиці оформлення наукових робіт.

### **1.7. Вимоги до додатків**

Додатки призначені для вивільнення основної частини кваліфікаційної роботи від громіздких відомостей, що ускладнюють її читання. В додатки вносять:

- проміжні формули і розрахунки;
- таблиці допоміжних цифрових даних;
- протоколи та акти випробувань, впровадження, розрахунки економічного ефекту, листи підтримки результатів магістерської роботи;
- інструкції та методики, опис алгоритмів, які не є основними результатами магістерської роботи;
- описи і тексти комп'ютерних програм вирішення задач за допомогою електронно-обчислювальних засобів, які розроблені у процесі виконання магістерської роботи;
- ілюстрації допоміжного характеру;
- інші дані та матеріали.

Додатки розміщуються в порядку посилання на них у тексті, після Списку використаних джерел з нового аркуша та позначаються послідовно літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад: додаток А, додаток Б та ін. Один додаток позначається як додаток А. За необхідності текст додатків може поділятися на розділи, підрозділи, пункти і підпункти, які слід нумерувати в межах кожного додатка. У такому випадку перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку (див. Додаток Г, рис. Г. 1).

### **1.8. Вимоги до написання анотації**

Для ознайомлення зі змістом та результатами магістерської роботи подається державною та англійською мовами анотація – узагальнений короткий виклад її основного змісту відповідно до встановленого зразка (додаток Д). В анотації кваліфікаційної роботи мають бути стисло представлені основні результати дослідження із зазначенням наукової новизни та за наявності практичного значення.

В анотації також вказуються:

- прізвище та ініціали здобувача;
- назва кваліфікаційної роботи;
- кваліфікація, на яку претендує здобувач;
- спеціальність (шифр і назва);
- найменування закладу вищої освіти, у якому здійснювалася підготовка;

- найменування закладу вищої освіти, де відбудеться захист роботи;
- місто, рік.

Обсяг анотації становить англійською мовою – 1 сторінка; українською мовою – до 2 сторінок. У разі захисту англійською мовою потрібно підготувати розширену анотацію (короткий міст роботи обсягом 10–15 сторінок англійською мовою). На титульному аркуші розширеної анотації мають бути підписи керівника, рецензента і консультанта з англійської мови. Сама розширена анотація має бути англійською мовою, так само, як і демонстраційний матеріал до кваліфікаційної роботи магістра.

Анотація може подаватися також третьою мовою, пов'язаною з предметом дослідження.

Наприкінці анотації наводяться ключові слова відповідною мовою. Сукупність ключових слів повинна відповідати основному змісту наукової праці, відображати тематику дослідження і забезпечувати тематичний пошук роботи. Кількість ключових слів становить від п'яти до п'ятнадцяти. Ключові слова подають у називному відмінку, друкують у рядок через кому.

Після ключових слів наводиться список публікацій здобувача за темою кваліфікаційної роботи. Вказуються наукові праці:

- в яких опубліковані основні наукові результати кваліфікаційної роботи;
- які засвідчують апробацію матеріалів кваліфікаційної роботи;
- які додатково відображають наукові результати кваліфікаційної роботи.

Анотацію друкують на окремому аркуші, зберігаючи шрифт і береги, як у тексті роботи, та додаються до роботи.

## РОЗДІЛ 2. ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

---

### 2.1. Загальні правила оформлення кваліфікаційної роботи

Обсяг	Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи магістра має становити від 50 до 70 сторінок. До основного тексту роботи не включаються таблиці та ілюстрації, які повністю займають площу сторінки.
Інтервал	Кваліфікаційну роботу друкують на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм) через 1,5 міжрядкового інтервалу.
Шрифт	Кегель – мітел (14 типографських пунктів). Допускається підготовка роботи у форматі LaTeX з відповідним стильовим оформленням.
Поля	Текст роботи необхідно друкувати, залишаючи береги таких розмірів: ліве – не менше 20–25 мм, праве – не менше 10 мм, верхнє – не менше 20 мм, нижнє – не менше 20 мм.

Заголовки структурних частин роботи: ЗМІСТ, ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ, ВСТУП, РОЗДІЛ, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ друкують великими літерами нежирним шрифтом з вирівнюванням по центру. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапка в кінці заголовків не ставиться. Відстань між заголовком та текстом (також між назвою розділу та підрозділу) має бути 1 інтервал.

Кожна структурна частина роботи має починатися з нової сторінки.

Титульний аркуш кваліфікаційної роботи магістра має бути підписаний науковим керівником та рецензентом. Тоді як здобувач ставить підпис на останній сторінці роботи – після останнього пункту висновків.

*Порядок скріплення кваліфікаційної роботи магістра:*

- 1) титульний аркуш;
- 2) завдання (1 аркуш, двосторонній друк);
- 3) зміст;
- 4) вступ;
- 5) основна частина;
- 6) висновки;
- 7) література;
- 8) додатки;
- 9) файли, що містять:
  - анотацію (укр. і англ. розширена);
  - відгук наукового керівника;
  - рецензію;

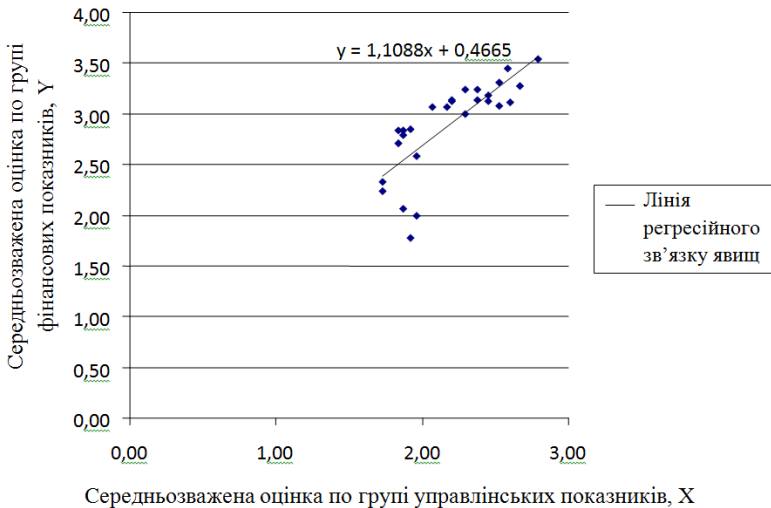
- результати перевірки роботи на унікальність;
- демонстраційний матеріал;
- копії публікацій (6 файлів, якщо 1 стаття і +1 на кожен наступну).

Електронний варіант кваліфікаційної роботи та анотації надсилаються секретарю у форматі .doc та .pdf.

## 2.2. Оформлення таблиць, рисунків, формул

Зміст ілюстрацій і таблиць має доповнювати текст кваліфікаційної роботи, поглиблювати розкриття суті явищ і процесів, наочно відображати думки автора, і тому в тексті на кожен з них має бути посилання з коментарем. Ілюстрації і таблиці необхідно подавати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації (фото, креслення, схеми, графіки, діаграми, карти) позначають скорочено «Рис.». Рисунки, таблиці, формули нумерують послідовно у межах розділу. Їх номер складається з номера розділу й порядкового номера рисунку (таблиці, формули). Наприклад, Рис.1.3 (третій рисунок першого розділу). Послідовність нумерації є окремою для рисунків, окремою для таблиць та окремою для формул.

Приклад оформлення рисунку:



**Рис. 3.4.** Лінія регресійного зв'язку середньозваженої оцінки по групі управлінських і фінансових показників

Джерело: складено автором за [11].



Під час нумерації формул і рисунків за наявності посилань на них у тексті роботи проставляються через крапку номер розділу та номер формули (рисунок). Номер та назва рисунка наводяться знизу / з правого боку рисунка. Формула, що нумерується, наводиться посередині нового рядка (нумерація – з правого боку в круглих дужках).

Значення символів і числових коефіцієнтів необхідно пояснювати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони містяться у формулі, і подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Рівняння і формули необхідно виділяти від тексту вільними рядками – вище і нижче кожної формули залишати один рядок.

Наприклад:

У цьому випадку має місце лінійна залежність між ознаками  $x$  та  $y$ , яка виражається рівнянням прямої (3.1):

$$y = a + bx, \quad (3.1)$$

де  $y$  – значення результативної ознаки;

$a$  і  $b$  – постійні коефіцієнти (параметри);

$x$  – значення факторної ознаки.

Якщо рівняння не вміщується в один рядок, то його слід перенести після знака рівності (=) або після знаків (+), (-), (\*) і (:). Якщо не вміщується декілька символів, то допускається зменшення шрифту до 13 або 12. Символи у формулі та поясненні до неї виділяються *курсивом*.

Таблицю розміщують так, щоб її можна було читати без повороту переплетеного блоку роботи або з поворотом за стрілкою годинника. З нового рядка пишуть слово «Таблиця \_\_» після якого вказують її номер. На наступному рядку по центру з великої літери пишуть назву таблиці. Обов'язково потрібно вказати одиниці виміру цифрових даних, що містяться у таблиці. Якщо всі дані таблиці мають однакову одиницю виміру, то її виносять у назву таблиці, виділяючи комою. Наприклад: «Динаміка обсягів виробництва продукції підприємства за 2010–2020 рр., шт.». В іншому випадку одиниці виміру вказують після назви рядка чи графі, виділяючи комою. Числові величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків. Заголовки колонок таблиці починаються з великої літери. Приклад оформлення таблиці:

Таблиця 2.1

## Основні показники діяльності ТОВ «Оксамит» за 2010–2014 рр.

Показники	Рік					Відхилення, ±, звітного 2016 р. до базового 2020 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Прибуток, збиток (–) всієї діяльності, млн. грн.	276,0	370,4	273,8	570,5	792,4	516,4
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	12,60	9,80	7,40	–	15,10	2,5
Середньооблікова чисельність найманих працівників, осіб	2400	2710	2905	2980	3200	800
Продуктивність праці на одного зайнятого працівника, у порівнянних цінах 2015 р., грн.	28975	33736	39385	60095	42745	47738

Джерело: складено автором за [8].

Таблицю з великою кількістю рядків можна переносити на наступну сторінку. Над тією частиною таблиці, яка переноситься, пишуть «Продовження таблиці \_\_\_\_\_» з тим самим її номером. Назва таблиці не переноситься, дублюється лише «шапка» таблиці. Якщо дані в будь-якому рядку таблиці не подаються, то в ньому ставиться прочерк. Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці за шириною або кількістю рядків для переносу невелика, то допускається зменшення шрифту таблиці до 13 або 12, а також зменшення інтервалу між рядками до одинарного.

### 2.3. Оформлення доповіді та ілюстративного матеріалу

Доповідь до кваліфікаційної роботи магістра має висвітлити:

- актуальність і значення дослідження теми роботи для науки і практики;
- мету дослідження;
- обґрунтування положень, що містять наукову новизну;
- висновки з проведеного дослідження.

Під час захисту кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти має посилатися на ілюстративний матеріал, що відображає ключові аспекти дослідження. Ілюстративний матеріал готується у двох формах – друкованій та електронній (файл з презентацією). Друковані примірники ілюстративного матеріалу мають бути ідентичними до слайдів презентації. Зразок оформлення ілюстративного демонстраційного матеріалу наведено у додатку Е.

Структура ілюстративного матеріалу містить:

- титульний аркуш;
- слайд, де зазначено мету, предмет і об'єкт дослідження;
- слайд, де зазначені положення наукової новизни;
- слайди, що ілюструють ключові аспекти проведеного дослідження.

Рекомендована кількість слайдів – від 8 до 11.

Титульний аркуш демонстраційного матеріалу має бути підписано здобувачем вищої освіти та науковим керівником.

## **РОЗДІЛ 3.**

### **ПОРЯДОК І ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА**

---

#### **3.1. Кафедральний захист кваліфікаційної роботи магістра**

Згідно з календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи, здобувач вищої освіти у встановлені терміни подає науковому керівнику відповідні матеріали та завершену роботу.

Після доопрацювання відповідно до зауважень і рекомендацій наукового керівника готова робота подається науковому керівнику для перевірки на плагіат та підготовки відгуку на неї.

Робота не допускається до кафедрального захисту за наявності принаймні однієї з таких умов:

- відсутній відгук наукового керівника або в ньому зазначено, що робота не може бути допущеною до захисту;
- студент має академічну заборгованість;
- порушені вимоги щодо змісту та оформлення роботи;
- відсутній звіт перевірки роботи на унікальність або в ньому зазначено, що робота не може бути допущеною до захисту.

Попередній (кафедральний) захист кваліфікаційної роботи відбувається в присутності членів кафедри та здобувачів вищої освіти з метою попередньої експертизи роботи та отримання допуску до захисту на засіданні екзаменаційної комісії. Процедура кафедрального захисту передбачає:

- 1) подання на розгляд комісії 100 % магістерської роботи у роздрукованому непрошитому вигляді;
- 2) перевірку наявності відгуку наукового керівника;
- 3) перевірку наявності звіту про унікальність роботи;
- 4) обговорення роботи, під час якого автор дає відповіді на запитання.

Після закінчення кафедрального захисту проводиться засідання кафедри, на якому оцінюється стан підготовки кваліфікаційних робіт і визначається допуск здобувачів до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

Якщо під час кафедрального захисту було виявлено значні недоліки у підготовці кваліфікаційної роботи та у відповідях здобувача на поставлені запитання, то до протоколу кафедрального захисту заносяться рекомендації стосовно доопрацювання кваліфікаційної роботи і визначається термін повторного попереднього захисту.

Після успішного проходження кафедрального захисту кваліфікаційна робота прошивається у тверду обкладинку, підписується здобувачем, візується науковим керівником і завідувачем кафедри та подається на рецензування.

### **3.2. Рецензування магістерської роботи**

Рецензія готується рецензентом у вільній формі, де має бути висвітлено:

- актуальність теми кваліфікаційної роботи;
- чіткість структурування та логіку викладення матеріалу в роботі;
- самостійність, творчий підхід здобувача до опрацювання й дослідження теоретичного та практичного матеріалу;
- завершеність дослідження обраної теми;
- уміння критично аналізувати наукові праці вчених за напрямом дослідження;
- мову і стилістичний рівень кваліфікаційної роботи;
- рівень оформлення роботи;

Рецензент відзначає й формулює виявлені в роботі недоліки, висловлює свої рекомендації щодо підвищення теоретико-практичного рівня дослідження теми кваліфікаційної роботи та дає попередню оцінку роботі.

### **3.3. Процедура публічного захисту магістерської роботи**

Після отримання рецензії не пізніше ніж за тиждень до захисту кваліфікаційна робота подається на кафедру у двох примірниках: перший – друкований у твердій палітурці (прошивка на пружину не дозволяється); другий – електронний, на електронному носії, або на електронну пошту відповідального секретаря. Електронна версія має бути ідентичною паперовій.

Кваліфікаційну роботу магістра і супровідні документи необхідно також завантажити в Moodle (завантажує керівник) у такій послідовності:

- 1) робота;
- 2) анотація;
- 3) відгук наукового керівника;
- 4) рецензія;
- 5) звіт з перевірки на унікальність;
- 6) розширена анотація (тільки для тих, хто захищається англ. мовою).

Офіційний захист кваліфікаційної роботи магістра відбувається публічно на відкритому засіданні екзаменаційної комісії відповідно до встановленої дати, яка заздалегідь затверджена наказом ректора університету.

Процедура захисту складається з таких етапів:

- 1) виступ автора з доповіддю (до 15 хв.), в якій стисло викладаються актуальність, мета, наукова новизна, конкретні висновки та пропозиції, висвітлені в роботі;
- 2) обговорення роботи, під час якого автор дає відповіді на запитання членів екзаменаційної комісії;
- 3) оголошення секретарем засідання основних положень Відгуку та Рецензії на роботу;

4) відповіді автора на зауваження рецензента.

Після закінчення захисту поводитьсь підсумкове закрите обговорення виставлених оцінок членами комісії за захист робіт та визначаються остаточні оцінки, які заносяться у відомість. Після цього здобувачі запрошуються для публічного оголошення оцінок. Здобувачі, які не погоджуються з результатами роботи екзаменаційної комісії, мають право подати апеляцію.

Здобувачі, які не захистили кваліфікаційні роботи або захистили їх на оцінку «незадовільно», не мають право на одержання диплома магістра.

## ДОДАТКИ

---

Додаток А

*Базова тематика кваліфікаційних робіт магістрів:*

1. Управління конфліктами на підприємстві.
2. Управління ефективністю підприємства.
3. Ефективність управлінських рішень та критерії оцінки в діяльності організації.
4. Управлінське консультування в сучасних умовах господарювання.
5. Управління комерційною діяльністю.
6. Управління ціновою політикою підприємства.
7. Стратегічне управління розвитком підприємства.
8. Управління персоналом на підприємстві.
9. Управління формуванням трудового колективу підприємства (об'єднання) в сучасних умовах господарювання.
10. Формування кадрової політики підприємства.
11. Менеджмент підприємства у кризових ситуаціях.
12. Управління процесом організаційних змін підприємства у кризовій ситуації.
13. Антикризові засади управління підприємство.
14. Управління кар'єрою працівників на підприємстві.
15. Управління звільненням персоналу в організаціях.
16. Ділова кар'єра та методи оцінки конкурентоспроможності працівника.
17. Управління інтелектуальним капіталом.
18. Використання інформаційних технологій у системі управління підприємства.
19. Управління інноваціями та розробка бізнес-плану інноваційного проекту на підприємстві.
20. Розробка стратегії диверсифікації діяльності підприємства.
21. Розробка системи менеджменту в малому бізнесі.
22. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.
23. Організаційний механізм управління підприємством.
24. Стратегічне управління розвитком підприємства.
25. Механізм формування системи стратегічного управління підприємством.
26. Управління стратегічними змінами на підприємстві.
27. Розробка корпоративної стратегії підприємства на підставі SWOT-аналізу.
28. Мотивація в системі менеджменту підприємства.

29. Управління конкурентоспроможністю підприємства.
30. Організація реалізації управлінських рішень на підприємстві.
31. Управління виробничим потенціалом підприємства.
32. Управління портфелем інвестицій підприємства.
33. Управління ризиками реалізації інвестиційного проєкту.
34. Організаційно-економічні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.
35. Творчий підхід до управлінської діяльності.
36. Принципи та методи управління інноваційною діяльністю.
37. Інноваційний менеджмент підприємства.
38. Інноваційна стратегія фірми у формуванні конкурентоспроможного портфеля.
39. Методи активізації творчого потенціалу особистості.
40. Антикризові засади управління інноваційною діяльністю підприємства.
41. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.
42. Формування організаційної культури інноваційної діяльності підприємства.
43. Застосування загального менеджменту якості на підприємстві.
44. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності.
45. Впровадження концепції логістики в систему управління підприємством.
46. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.



**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

<b>№ з/п</b>	<b>Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра</b>	<b>Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра</b>	<b>Примітка</b>
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень	
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень-жовтень	
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	жовтень	
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень-листопад	
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	листопад	
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	грудень	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та підготовка її до захисту	січень	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**Титульний аркуш кваліфікаційної роботи магістра**



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

**Іванова Оксана Іванівна**

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття  
ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
Петренко П.П.  
Рецензент:  
д-р. екон. наук, професор  
Михальчук О.О.

Миколаїв 2021

Приклад змісту роботи

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Різновиди стратегій розвитку підприємств.....	8
1.2 Сутність та складові структури показників ефективної стратегії розвитку торговельних підприємств.....	13
РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	19
2.1 Процедура аналізу ефективності стратегії розвитку підприємства.....	19
2.2 Методика розробки стратегії розвитку торговельного підприємства.....	27
РОЗДІЛ III. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	34
3.1 Аналіз бізнес-середовища торговельного підприємства «Я».....	34
3.2. Аналіз реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства «Я».....	44
РОЗДІЛ IV. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	50
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	63
ДОДАТКИ.....	68

Анотація кваліфікаційної роботи

АНОТАЦІЯ

Іванова О.І. Розробка стратегії розвитку торговельного підприємства –  
Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня  
магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Чорноморський національний  
університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2021

Кваліфікаційна робота присвячена теоретико-методичним основам та  
практичним питанням стратегії розвитку торговельного підприємства.  
Удосконалено трактування поняття «стратегія розвитку» та узагальнено його  
структуру. Виявлено місце *підприємства* в системі регіону проаналізовано  
його організаційну структуру, кадровий склад, діючі методи стратегічного  
управління. SWOT-аналіз дозволив виокремити можливості, загрози, сильні  
та слабкі сторони. Проаналізовано стан та передумови для розвитку  
ефективної стратегії торговельного підприємства. Розроблено рекомендації  
напрямів удосконалення стратегії розвитку торговельного підприємства.  
Економічно обгрунтовано прогностні показники.

Ключові слова: торговельне підприємство, управління, стратегія,  
фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, прогноз.

Приклад оформлення демонстраційного матеріалу



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Іванова Оксана Іванівна

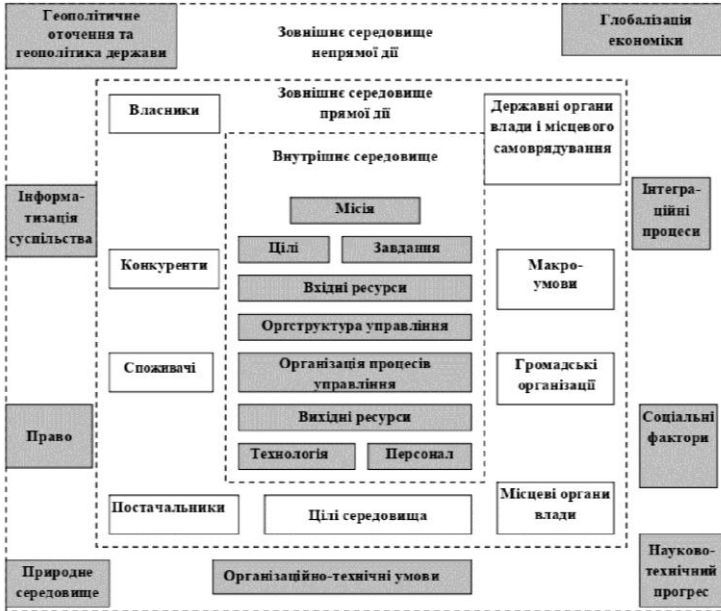
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ  
Кваліфікаційна робота магістра на здобуття  
ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
Петренко П.П.

Миколаїв 2021

Основні фактори ринкового середовища, що впливають на формування системи стратегічного управління



# ДЛЯ НОТАТОК

---

*Навчальне видання*

**Любов Сергіївна  
ДРАНУС**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
до виконання та оформлення  
кваліфікаційної роботи магістра  
для здобувачів вищої освіти спеціальності  
073 «Менеджмент»**

*Методичні рекомендації*

*Випуск 359*

---

Редактор *А. Бурмус.*

Технічний редактор *О. Петроченко.* Комп'ютерна верстка *Н. Кардаш.*  
Друк *С. Волинець.* Фальцювально-палітурні роботи *О. Мішалкіна.*

Підп. до друку 15.09.2021.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсет.

Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.

Ум. друк. арк. 1,62. Обл.-вид. арк. 0,67.

Тираж 5 пр. Зам. № 6393.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.

54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.

Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.