



**EUROPEAN SCHOOL  
OF BUSINESS**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ВИКОНАННЯ ТА ЗАХИСТУ  
КВАЛІФІКАЦІЙНИХ  
МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ ДЛЯ  
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073  
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

---

**Алла Наволокіна  
Юлія Ремига**

**ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ»**

**Навчально-науковий інститут  
«Європейська школа бізнесу»**

**Кафедра менеджменту та економіки**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО  
ВИКОНАННЯ ТА ЗАХИСТУ  
КВАЛІФІКАЦІЙНИХ МАГІСТЕРСЬКИХ  
РОБІТ ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Київ – 2021**

УДК 658 (076.5)

**Рекомендовано до друку вченою радою  
Навчально-наукового інституту  
«Європейська школа бізнесу»  
(протокол №8 від 01.12.2021 р.)**

**Рецензент:**

Лукін С.Ю., доктор наук з державного управління, доцент,  
директор Регіонального центру підвищення кваліфікації  
Київської області

**Укладачі:**

Наволокіна А.С., кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та економіки  
Міжнародного європейського університету

Ремига Ю.С., кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та економіки  
Міжнародного європейського університету

**Методичні рекомендації до виконання та захисту  
кваліфікаційних магістерських робіт для здобувачів вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент» / Наволокіна А.С., Ремига Ю.С. – К.:  
ЦП «Компринт», 2021. – 36 с.**

Методичні рекомендації містять завдання та тематику кваліфікаційних магістерських робіт, вимоги до організації виконання та правила оформлення пояснювальної записки і графічного матеріалу, порядку підготовки та проведення захисту кваліфікаційних магістерських робіт.

Для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання.

© А.С. Наволокіна, Ю.С. Ремига, 2021

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1. Загальні вимоги до кваліфікаційної магістерської роботи ....	4
2. Вимоги до написання кваліфікаційної магістерської роботи	7
3. Вимоги до оформлення кваліфікаційної магістерської роботи .....	10
4. Захист кваліфікаційної магістерської роботи .....	13
5. Критерії оцінювання кваліфікаційної магістерської роботи .	14
6. Порядок присудження ступеня вищої освіти та присвоєння кваліфікації .....	17
Список використаних джерел .....	18
Додаток А. Орієнтовні напрями дослідження (спеціальність 073 «Менеджмент») .....	19
Додаток Б. Зразок титульної сторінки кваліфікаційної магістерської роботи .....	29
Додаток В. Зразок завдання на кваліфікаційну магістерську роботу .....	30
Додаток Г. Зразок оформлення реферату на кваліфікаційну магістерську роботу .....	32
Додаток Д. Форма рецензії на кваліфікаційну магістерську роботу .....	34
Додаток Е. Зразок оформлення змісту кваліфікаційної магістерської роботи .....	35

## ВСТУП

Магістр – це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується закладом вищої освіти у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми.

Атестація – це встановлення відповідності результатів навчання здобувачів вищої освіти вимогам освітньої програми.

Атестація здобувачів вищої освіти ступеня магістра - це процес встановлення відповідності якості здобутої вищої освіти, рівня набутих професійних компетентностей випускника закладу вищої освіти вимогам Стандарту вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Атестація здобувачів вищої освіти ступеня магістра здійснюється за допомогою засобів контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки з дотриманням принципів формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань.

Атестація здобувачів вищої освіти ступеня магістра здійснюється на підставі оцінки якості засвоєння освітньо-професійної програми, рівня професійних знань, умінь та навичок, ступеня сформованості системи професійних компетентностей магістра, передбачених Стандартом вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

### **1. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Кваліфікаційна магістерська робота є підсумковою роботою, яка дає змогу виявити рівень засвоєння здобувачем освіти теоретичних знань та практичної підготовки, здатність до самостійної роботи на посадах відповідно до узагальненого об'єкта діяльності. Кваліфікаційна магістерська робота є одним із видів індивідуальних робіт здобувача вищої освіти, оригінальним, завершеним науковим дослідженням та містить сукупність результатів, положень, що пропонуються для публічного захисту.

Кваліфікаційна магістерська робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та/або інновацій і характеризується

комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.

Кваліфікаційна магістерська робота не повинна містити академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації.

Кваліфікаційна магістерська робота виконується відповідно до напрямів наукових і прикладних досліджень та має засвідчити: рівень професійної підготовки випускника; вміння застосовувати здобуті у закладі вищої освіти знання для розв'язання складних науково-практичних завдань; свідоме засвоєння знань та їх систематизацію; наявність у студента навичок наукової роботи; здатність критично й креативно мислити та вміння аргументувати власну точку зору.

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

Виконання кваліфікаційної магістерської роботи забезпечує:

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

- розвиток навичок самостійної роботи;

- оволодіння методикою дослідження при вирішенні наукових та прикладних проблем.

Кваліфікаційна магістерська робота як метод оцінювання рівня якості підготовки має продемонструвати, що магістр володіє системою спеціальних знань, які здобуті у процесі навчання та практичної підготовки на рівні новітніх досягнень науки у предметній області діяльності, що є запорукою його наукового мислення та творчої професійної та науково-дослідницької діяльності, та вміє:

- працювати з інформаційними джерелами (законодавчими і нормативними документами, науковою спеціальною літературою, у т.ч. виданою іноземними мовами, матеріалами Інтернету та Інтранету, даними статистичної та фінансової звітності);

- викладати матеріал логічно та аргументовано;

- використовувати новітні дидактичні технології і методи;

- використовувати статистичні та математичні методи для аналізу проблем та обґрунтування управлінських рішень;

- опановувати сучасні наукові методи для проведення теоретичних і емпіричних досліджень;

- використовувати набуті навички для розроблення пропозицій і

обґрунтування рекомендацій з предмета дослідження;

- генерувати та обґрунтовувати гіпотези, ідеї, пропозиції у предметній сфері наукових досліджень;

- робити висновки щодо результатів проведених досліджень.

Виклад змісту кожного питання роботи має бути цілісним, логічним, доказовим і пояснювальним та науково аргументованим. Кваліфікаційна магістерська робота повинна відповідати таким вимогам і містити:

- системний аналіз проблеми відповідно до предмета наукового дослідження;

- реальні обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності на досліджуваному об'єкті, актуальні для впровадження у практику суб'єктів господарювання;

- елементи наукової новизни з предмета дослідження,

- бути належно оформленою і мати всі необхідні супровідні документи.

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах реальних об'єктів - підприємств будь-якої форми власності та їх об'єднань, установ і організацій, які, як правило, є юридичними особами і мають самостійну звітність.

Тема кваліфікаційної магістерської роботи має відображати проблематику функціональних напрямів управлінської діяльності і конструюватися на основі виробничих функцій та типових завдань діяльності, що формують складові професійної компетентності магістра.

За структурою кваліфікаційна магістерська робота містить вступ, основну частину, висновки, список використаних джерел, додатки.

Кваліфікаційна магістерська робота має бути написана державною мовою, науковим стилем, логічно й аргументовано. Основні етапи підготування та виконання кваліфікаційної магістерської роботи:

- вибір та затвердження теми;

- складання та затвердження завдання на кваліфікаційну магістерську роботу;

- проведення досліджень;

- опрацювання та викладення результатів досліджень;

- перевірка роботи на наявність текстових збігів та запозичень;

- зовнішнє рецензування;

- захист роботи на засіданні екзаменаційної комісії.

Захист кваліфікаційної магістерської роботи відбувається публічно на відкритому засіданні Екзаменаційної комісії.

## 2. ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

*Вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.* Тема роботи має відображати основну ідею, завдання, положення, які необхідно дослідити. Критерієм вибору теми дослідження є її актуальність щодо сучасних тенденцій розвитку науки і практики в галузі управління.

Теми кваліфікаційних магістерських робіт формуються відповідно до напрямів науково-дослідної тематики випускової кафедри, сучасних досягнень науки у предметній області сфери професійної діяльності. Назва теми повинна бути чіткою, лаконічною та містити однозначне тлумачення.

Закріплення теми кваліфікаційної роботи, призначення наукового керівника та консультантів (у разі потреби) затверджується наказом ректора закладу вищої освіти.

Перелік рекомендованих тем кваліфікаційних магістерських робіт для здобувачів вищої освіти ступеня магістра наведено в Додатку А.

*Структура кваліфікаційної магістерської роботи.* Кваліфікаційна магістерська робота складається із: титульної сторінки; завдання на кваліфікаційну магістерську роботу; реферату українською та англійською мовами; змісту; вступу; основної частини; висновків; списку використаних джерел; додатків.

*Титул* є першою сторінкою кваліфікаційної магістерської роботи і оформлюється відповідно до вимог стандарту та вимог закладу вищої освіти. Зразок титульної сторінки кваліфікаційної магістерської роботи наведено в Додатку Б.

*Завдання* на кваліфікаційну магістерську роботу містить мету, об'єкт і предмет дослідження, розгорнутий зміст (план) роботи, календарний графік виконання роботи. Завдання затверджується керівником кваліфікаційної магістерської роботи, та завідувачем випускової кафедри. Зразок завдання на кваліфікаційну магістерську роботу наведено в Додатку В.

У *рефераті* зазначається назва кваліфікаційної магістерської роботи, основний зміст та результати дослідження. Ключові слова (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у кваліфікаційній роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів - 5-7. Реферат подається українською та англійською мовами і розміщується на окремому аркуші разом з ключовими словами. Зразок оформлення реферату наведено у Додатку Г.

*Зміст* кваліфікаційної магістерської роботи визначається її темою і відображається в плані, що затверджується науковим керівником,

розміщується безпосередньо після анотації, починаючи з нової сторінки. Зміст включає: вступ; послідовно перелічені назви усіх розділів і підрозділів; висновки; список використаних джерел; додатки. Зразок оформлення змісту наведено в Додатку Е.

У *вступі* кваліфікаційної магістерської роботи зазначаються: проблема, що потребує вирішення, ступінь її дослідження; обґрунтовується актуальність обраної теми, мета і завдання; формулюються об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практична значущість, методи наукових досліджень, апробація результатів на підприємствах, організаціях, установах (у разі наявності). Обсяг вступу, як правило, не повинен перевищувати 3-4 сторінки.

*Актуальність теми* подається у вигляді критичного аналізу та напрямів розв'язання проблеми, обґрунтування необхідності досліджень для підприємств, організацій та установ.

*Мета та завдання* роботи повинні бути чітко сформульованими та відображати тематику дослідження.

*Об'єкт дослідження* роботи - це процес або явище, що створює проблемну ситуацію і обрані для вивчення.

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

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

*Методи досліджень* - спосіб набуття достовірних наукових знань, умінь та практичних навичок у різних сферах діяльності.

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

*Практична значущість* повинна містити результати самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені в діяльність підприємств, установ, організацій.

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

*Основна частина* кваліфікаційної магістерської роботи складається з розділів (теоретико-методологічний, дослідницько-аналітичний, проектно-рекомендаційний) і підрозділів, які мають бути взаємопов'язані, а матеріал - викладеним послідовно і логічно із критичним аналізом теоретичних положень, статистичних даних, інформації різноманітного характеру. У кінці кожного розділу

формулюються висновки зі стислим викладенням наведених у ньому результатів наукових і прикладних досліджень.

У *першому розділі* основної частини розглядаються теоретичні та методологічні аспекти досліджуваної проблеми, аналітичний огляд літературних джерел з предмета наукового дослідження, критично аналізуються різні погляди, здійснюється їх наукова класифікація, основні фактори впливу на стан і розвиток досліджуваного об'єкта тощо. Теоретичне обґрунтування, суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та тенденції розвитку предмета дослідження, методологічні підходи повинні мати елементи полемічності, розкривати власну позицію щодо предмета дослідження, що створює передумови для проведення у наступному розділі власних наукових досліджень. Для констатації та обґрунтування загальнотеоретичних висновків та тенденцій доцільно використовувати дані, опубліковані у відповідних енциклопедіях, монографіях, довідниках, зарубіжних джерелах, виданнях, у т.ч. з наукометричної бази Scopus.

У *другому розділі* здобувач вищої освіти, використовуючи фактичний матеріал і зібрану інформацію, аналізує та розкриває зміст питань на прикладі конкретних підприємств, установ, організацій. Дослідження проблеми має здійснюватися на основі накопиченого і систематизованого матеріалу, групування та обробки даних, що дозволяє проводити кваліфікований аналіз, обґрунтовувати пропозиції у наступному розділі. Текст роботи слід підкріпити реальними документами підприємств (установ, організацій), що наводяться у додатках.

*Третій розділ* містить декілька взаємопов'язаних підрозділів, в яких надано конкретні науково обґрунтовані пропозиції, проекти інноваційного характеру щодо вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності підприємств, установ, організацій. У цьому розділі розкривають також зміст і результати власних наукових досліджень, подаються конкретні методики і моделі.

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

До *списку використаних джерел* слід включати джерела, на які у тексті є посилання, а також ті, які використано при викладі конкретних

наукових положень. Список складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної та зарубіжної наукової, спеціальної літератури, фахових видань, інформаційних ресурсів Інтернету.

У *додатках* наводяться допоміжні матеріали: копії документів, витяги із законодавчо-нормативних документів, звіти, інструкції/положення/правила, результати соціологічних та маркетингових досліджень, громіздки таблиці, рисунки тощо.

Рекомендований обсяг кваліфікаційної магістерської роботи - 100-120 сторінок. До цього обсягу не включають список використаних джерел та додатки. Допускається відхилення в межах  $\pm 10\%$ .

### **3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

*Вимоги до оформлення основного тексту та використаних джерел.* Оформлення кваліфікаційної магістерської роботи має відповідати загальним вимогам до наукових робіт згідно з державним стандартом ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення». Текст роботи набирають на комп'ютері через 1,5 міжрядкові інтервали (29-30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм); шрифт текстового редактора - Word Times New Roman, розмір 14 мм. Поля: зліва - не менше 25 мм, справа - не менше 10 мм, зверху і знизу - не менше 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту - однаковою.

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

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

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

Першою сторінкою є титульний аркуш, який входить до загальної

нумерації сторінок. На титульному аркуші та аркуші змісту номер сторінки не ставиться. Нумерація сторінок проставляється, починаючи зі «ВСТУПУ».

На титульному аркуші зазначають повну назву міністерства, закладу вищої освіти, випускової кафедри; тему роботи; дані про здобувача вищої освіти, наукового керівника та рецензента, місто та рік подання кваліфікаційної магістерської роботи до захисту. Скорочення у назвах міністерства, закладу вищої освіти та теми кваліфікаційної роботи не допускаються.

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

Складові кваліфікаційної магістерської роботи «РЕФЕРАТ», «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» не нумерують.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами. Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. Наприкінці номера підрозділу ставиться крапка. Наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають заголовок підрозділу. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять.

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

Наприкінці кваліфікаційної магістерської роботи наводиться список використаних джерел. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються мовою видання. Під час складання списку використаних джерел необхідно дотримуватися національних стандартів ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

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

*Ілюстрації* позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації через крапку. Наприклад, Рис. 1.2. - другий рисунок першого розділу. Номер, назва ілюстрації та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією, відокремлених крапкою. Ілюстрації слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію, розміри якої більше формату А4, рекомендується розміщувати у додатках.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді *таблиць*. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. При цьому по тексту слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад «... у табл. 2.1». Таблиці нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, таблиця 2.1 - перша таблиця другого розділу. Назву таблиці друкують малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці.

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

*Додатки* оформлюються як продовження кваліфікаційної магістерської роботи на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті. Кожний додаток друкується з нової сторінки. З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток \_\_» (але без знака №) і велика літера, що позначає додаток. Наприклад: «Додаток Б». Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, Ї, О, Ч, Ь. Наприклад, Додаток А. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту

сторінки. Текст кожного додатка, може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. Якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому куті зазначається «Продовження додатку...».

*Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та його організація.* Атестація магістра передбачає захист кваліфікаційної магістерської роботи, яка є підсумком навчання за спеціальністю. До захисту кваліфікаційної магістерської роботи допускаються здобувачі вищої освіти, які успішно та повною мірою виконали навчальний план.

#### **4. ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Кваліфікаційна магістерська робота подається керівникові для перевірки у строки, визначені у завданні на виконання роботи. Керівник надає відгук про кваліфікаційну магістерську роботу, в якому визначаються: актуальність дослідження; ефективність використаної методології; рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та підготовки до виконання наукових досліджень; вміння самостійно вирішувати наукові та практичні задачі; вміння логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки; перспективність запропонованих рекомендацій та висновків; недоліки роботи (за наявності).

Кваліфікаційна магістерська робота обов'язково повинна мати відгук (рецензію) зовнішнього рецензента. Рецензентами можуть бути: фахівці-практики, науковці, науково-педагогічні працівники закладів вищої освіти тощо. Форма рецензії на кваліфікаційну магістерську роботу наведено в Додатку Д.

Під час рецензування кваліфікаційної магістерської роботи рекомендується визначати: новизну постановки і розроблення задачі; використання наукових методів дослідження; обґрунтованість висновків і пропозицій; участь здобувача вищої освіти у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення/ідеї/методики; вміння здобувача вищої освіти чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його; недоліки щодо змістової частини роботи, оформлення. Рецензія надається письмово і повинна містити загальний висновок щодо рекомендацій до захисту (рекомендовано або не рекомендовано) на засіданні екзаменаційної комісії.

Попередній захист кваліфікаційної магістерської роботи здобувач вищої освіти проходить на випусковій кафедрі. Здобувачі вищої освіти,

роботи яких на попередньому захисті були оцінені позитивно, допускаються до захисту на засіданні Екзаменаційної комісії. Здобувач вищої освіти готує для виступу доповідь та ілюстративний матеріал до неї. Під час прилюдного захисту здобувач вищої освіти доповідає і демонструє основні положення результатів дослідження, відповідає на запитання голови та членів Екзаменаційної комісії та інших присутніх на захисті фахівців. Секретар комісії протоколює процедуру захисту.

## **5. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Оцінювання рівня якості підготовки магістра здійснюють члени Екзаменаційної комісії (далі – ЕК) на основі встановлених правил, принципів, критеріїв, системи і шкали оцінювання. Об'єктом оцінювання якості підготовки магістра є сукупність знань, умінь і навичок, набутих компетентностей, відтворених у процесі виконання і захисту кваліфікаційної роботи.

Оцінювання рівня якості підготовки магістра здійснюється членами ЕК на основі принципів: об'єктивності, індивідуальності, комплексності, етичності, диференційованого та компетентнісного підходу з урахуванням набутої системи типових універсальних і спеціальних професійних компетентностей.

Автор кваліфікаційної магістерської роботи має продемонструвати вміння:

- логічно та аргументовано викладати матеріал;
- коректно використовувати статистичні, математичні та інші методи;
- проводити власні дослідження;
- володіння навичками узагальнення;
- формулювання висновків;
- працювати з інформаційними джерелами;
- ініціювати та обґрунтовувати інноваційні підходи та напрями вирішення задачі, що досліджується.

Критерії оцінювання кваліфікаційної магістерської роботи є:

- чіткість, повнота та послідовність розкриття кожного питання плану і теми роботи в цілому;
- науковість стилю викладання;
- відсутність орфографічних і синтаксичних помилок;
- правильне оформлення роботи відповідно до стандартів.

Критерії оцінювання кваліфікаційної магістерської роботи

наведено в табл. 5.1.

Кваліфікаційна магістерська робота, в якій розкрито тему, проаналізовано необхідні літературні джерела та відповідні інформаційні, статистичні бази даних, проведено дослідження, сформульовано висновки без необхідного їх обґрунтування допускається до захисту, але не може бути оцінена вище ніж «задовільно».

Робота, в якій зроблено власне оцінювання використаних літературних джерел, самостійно проаналізовано підібраний матеріал, звітні дані підприємства/організації, на базі якого досліджувалася тема, проведено комплексні дослідження, зроблено висновки та сформульовано пропозиції, але вони не є достатньо аргументованими, може бути оцінена на «добре».

Робота, в якій зроблено власне оцінювання різних літературних джерел, використано сучасні методи дослідження, побудовано формалізовану модель проблеми, проведено комплексні наукові дослідження, розрахунки і на їх основі - аргументовано висновки та обґрунтовано пропозиції, а результати наукового дослідження опубліковано у наукових виданнях та/або матеріалах наукових конференцій, може бути оцінена на «відмінно».

Рівень якості підготовки магістра визначається за комплексною системою оцінювання, яка передбачає поєднання ЄКТС (за шкалою «А», «В», «С», «D», «Е», «FХ», «F»), національної (за шкалою «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») та системи ЗВО (за 100-бальною шкалою). Шкала оцінювання кваліфікаційної магістерської роботи наведена в табл. 5.2.

Рішення щодо підсумкового оцінювання приймається більшістю голосів членів ЕК за результатами публічного захисту з урахуванням висновків наукового керівника та рецензента.

Таблиця 5.1 – Критерії оцінювання результатів виконання та захисту кваліфікаційної роботи

Критерії оцінювання	Максимальна кількість балів	Зміст критеріїв оцінювання	Оцінка в балах
1. Актуальність теми, її відповідність сучасним вимогам	10	- відповідає повністю	10
		- відповідає неповністю	8
		- відповідає недостатньо	6
2. Повнота, науковий рівень обґрунтування розробок та запропонованих рішень	20	- достатньо повно та обґрунтовано	20
		- недостатньо повно та обґрунтовано	15
		- неповно та недостатньо обґрунтовано	10
3. Практична цінність розробок та запропонованих рішень, їх впровадження у виробництво або навчальний процес	10	- мають практичну цінність, впроваджені у виробництво або освітній процес (наявність акту впровадження)	10
		- частково мають практичну цінність	8
		- деякі елементи розробок мають практичну цінність, можливо їх впровадження у виробництво або навчальний процес	6
4. Рівень використання комп'ютерної техніки та інформаційних технологій	10	- високий рівень	10
		- середній рівень	8
		- низький рівень	6
5. Відповідність кваліфікаційної роботи вимогам нормативних актів України, ДСТУ, якість оформлення матеріалів	10	- достатньо повна, висока якість	10
		- недостатньо повна, прийнятна якість	8
		- неповна, невисока якість	6
6. Змістовність доповіді та відповідей здобувача вищої освіти на запитання членів ЕК під час захисту основних положень кваліфікаційної роботи	40	- доповідь та відповіді на запитання повні, послідовні, логічні	40
		- доповідь та відповіді на запитання недостатньо повні, логічні та послідовні	32
		- непослідовно та нелогічно побудована доповідь, недостатньо повні відповіді на запитання	24

Таблиця 4.2 – Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
66-73	D	задовільно	
60-65	E		
30-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-29	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 6. ПОРЯДОК ПРИСУДЖЕННЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ПРИСВОЄННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

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

Заклад вищої освіти на підставі рішення ЕК присуджує особі, яка успішно виконала освітню програму на другому (магістерському) рівні вищої освіти, ступінь вищої освіти магістра та присвоює відповідну кваліфікацію.

Рішення про присудження ступеня вищої освіти та присвоєння відповідної кваліфікації скасовується закладом вищої освіти у разі виявлення фактів порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності, зокрема наявності у кваліфікаційній магістерській роботі академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про вищу освіту» // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Закон «Про освіту» // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Національна рамка кваліфікацій // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/paran12#n12>
4. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти / Затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>
5. ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення» [Національний стандарт України] / Український інститут науково-технічної і економічної інформації». - Київ: ДП «УкрНДНЦ». - 2016. - 31 с.
6. ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання» [Національний стандарт України] / Державна наукова установа «Книжкова палата України імені Івана Федорова». - Київ: ДП «УкрНДНЦ». - 2017. - 16 с.

**Орієнтовні напрями дослідження (спеціальність 073 «Менеджмент»)**

1. Автоматизація системи управління підприємства
2. Адаптивна система стратегічного управління підприємством
3. Адаптивне управління витратами підприємства
4. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства
5. Адміністративні методи управління діяльністю підприємства
6. Амортизаційна політика підприємства
7. Аналітичне забезпечення управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства
8. Аналітичні інструменти в управлінні економічним розвитком підприємства
9. Антикризова програма підприємства
10. Антикризова стратегія підприємства
11. Антикризова стратегія підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища
12. Антикризове управління діяльністю підприємства
13. Антикризове управління підприємством
14. Антикризове фінансове управління підприємством
15. Антикризоровий менеджмент на підприємстві
16. Антикризоровий механізм управління результативністю діяльності підприємства
17. Антикризорові технології в управлінні підприємством
18. Асортиментна політика підприємства
19. Аутсорсинг в діяльності підприємства
20. Брендинг в діяльності підприємства
21. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємства
22. Бренд-менеджмент підприємства
23. Бюджетний метод управління підприємством
24. Бюджетування в системі фінансового менеджменту підприємства
25. Вартісно-орієнтоване управління інвестиційною діяльністю підприємства
26. Вартісно-орієнтоване управління підприємством
27. Вартісно-орієнтоване управління портфелем інвестиційних проектів підприємства
28. Вартісно-орієнтоване управління розвитком підприємства
29. Використання компетентнісного підходу у менеджменті знань

працівників підприємства

30. Використання Паблік Рілейшінз у менеджменті організації
31. Виробнича стратегія підприємства
32. Виробничий менеджмент підприємства
33. Внутрішній контроль в системі управління підприємства
34. Групи економічного впливу та методи узгодження їх інтересів в системі управління підприємством

системі управління підприємством

35. Дивідендна політика підприємства
36. Діагностика бізнес-середовища підприємства
37. Діагностика ефективності діяльності підприємства
38. Діагностика загроз діяльності підприємства
39. Діагностика і планування економічної безпеки підприємства
40. Діагностика ресурсного забезпеченням виробничої діяльності підприємства

підприємства

41. Діагностика системи управління підприємства в сучасних умовах господарювання

42. Діагностика у системі антикризового управління підприємством

43. Економічний механізм оцінки якості управління підприємством

44. Економічні методи управління діяльністю підприємства

45. Збутова політика підприємства

46. Зовнішньоекономічна стратегія підприємства

47. Імідж організації в умовах конкуренції

48. Інвестиційна політика підприємства

49. Інвестиційна стратегія розвитку підприємства

50. Інвестиційне планування на підприємстві

51. Інноваційна політика підприємства

52. Інноваційна стратегія підприємства

53. Інноваційний менеджмент підприємства

54. Інноваційний розвиток підприємства

55. Інноваційно-інвестиційна стратегія промислового підприємства

56. Інтегрована система управління економічним розвитком підприємства

57. Інтегрована система управління якістю діяльності підприємства

58. Інформаційне забезпечення в системі управління підприємства

59. Інформаційне забезпечення взаємовідносин з клієнтами підприємства

60. Інформаційне забезпечення менеджменту підприємства

61. Інформаційне забезпечення управління підприємством

62. Інформаційні системи та технології в управлінні

підприємством

63. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління організацією

64. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємством

65. Кадрова політика в системі стратегічного управління організації

66. Компетентнісне навчання персоналу підприємства

67. Компетентнісний підхід у менеджменті знань працівників підприємства

68. Комплексна оцінка якості управління персоналом на підприємстві

69. Комунікаційна політика підприємства

70. Комунікаційна стратегія підприємства

71. Конкурентний потенціал в системі стратегічного управління підприємством

72. Контролінг в системі управління підприємства

73. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства

74. Контроль управлінських рішень в системі управління підприємства

75. Концепція постійного вдосконалення в управлінні підприємством

76. Координація управлінських процесів на підприємстві

77. Корпоративна соціальна відповідальність в системі управління підприємством

78. Корпоративна соціальна відповідальність на підприємстві

79. Корпоративне управління капіталом підприємства

80. Корпоративні комунікації в системі менеджменту підприємства

81. Коучинг на підприємстві

82. Лідерство та стиль менеджменту як сфера стратегічних змін на підприємстві

83. Логістична система управління потоковими процесами підприємства

84. Логістичне управління діяльністю підприємства

85. Логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів підприємства

86. Логістичне управління постачанням готової продукції та сировини

87. Логістичний менеджмент в управлінні діяльністю підприємства

88. Логістичний підхід до управління комерційною діяльністю торговельного підприємства

89. Маркетинг людських ресурсів на підприємстві
90. Маркетингова стратегія розвитку підприємства на засадах диверсифікації
91. Маркетингове стратегічне планування підприємства
92. Маркетингове управління діяльністю підприємства
93. Менеджмент бізнес-процесів підприємства
94. Менеджмент персоналу підприємства
95. Менеджмент стратегічних намірів підприємства з урахуванням ризиків
96. Методичне забезпечення прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні підприємством
97. Механізм антикризового менеджменту підприємства
98. Механізм арбітражного управління підприємством
99. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства
100. Механізм контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства
101. Механізм корпоративного управління на підприємстві
102. Механізм мотивації праці на підприємстві
103. Механізм оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства
104. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства
105. Механізм прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства
106. Механізм проактивного антикризового управління підприємством
107. Механізм реструктуризації в антикризовому управлінні підприємством
108. Механізм стимулювання персоналу підприємства
109. Механізм трансферу інноваційних розробок на підприємстві
110. Механізм управління вартістю підприємства
111. Механізм управління витратами на підприємстві
112. Механізм управління економічною безпекою підприємства
113. Механізм управління змінами на підприємстві
114. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
115. Механізм управління кадровим забезпеченням підприємства
116. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства
117. Механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємства
118. Механізм управління маркетинговими комунікаціями

підприємства

119. Механізм управління персоналом підприємства
120. Механізм управління прибутковістю підприємства
121. Механізм управління ресурсозбереженням на підприємстві
122. Механізм управління ризиками на підприємстві
123. Механізм управління сталим розвитком підприємства
124. Механізм управління фінансовими ресурсами підприємства
125. Механізм фінансового забезпечення діяльності підприємства
126. Механізм фінансового управління стійким функціонуванням

підприємства

127. Механізм формування інноваційної культури підприємства
128. Механізм формування та реалізації виробничої програми

підприємства

129. Мотиваційний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

130. Мотиваційний механізм трудової діяльності персоналу підприємства

131. Мотиваційний механізм управління інтелектуальною працею персоналу підприємства

132. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства

133. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві

134. Мотивація трудової діяльності персоналу підприємства

135. Мотивація учасників інноваційної діяльності на підприємстві

136. Мотивування суб'єктів креативної діяльності в системі менеджменту підприємства

137. Оперативне управління діяльністю підприємства

138. Операційний менеджмент в системі управління підприємства

139. Організаційна адаптація підприємства в середовищі невизначеності

140. Організаційна гнучкість підприємства

141. Організаційна культура в системі управління підприємства

142. Організаційна культура підприємства

143. Організаційна регламентація міжкорпоративних відносин підприємства

144. Організаційне забезпечення аудиту персоналу на підприємстві

145. Організаційний дизайн на підприємстві

146. Організаційний інжиніринг на підприємстві

147. Організаційні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства

148. Організаційні зміни та ефективність менеджменту на

підприємстві

149. Організаційно-виробничий менеджмент підприємства

150. Організаційно-економічне забезпечення прийняття рішень на підприємстві

151. Організаційно-економічні важелі управління якістю продукції підприємства

152. Організаційно-економічні методи стимулювання виробництва продукції

153. Організаційно-економічні основи управління прибутком підприємства

154. Організаційно-методичне забезпечення корпоративного контролю на підприємстві

155. Організація антикризового управління підприємством на різних стадіях його життєвого циклу

156. Організація операційної діяльності підприємства

157. Організація виробничої діяльності підприємства

158. Організація внутрішнього контролю в діяльності підприємства

159. Організація експортних та імпорتنих операцій на підприємстві

160. Організація ефективного управління персоналом підприємства

161. Організація закупівельної діяльності підприємства

162. Організація збутової політики у стратегічному розвитку підприємства

163. Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства

164. Організація інвестиційної діяльності підприємства

165. Організація інноваційної діяльності підприємства

166. Організація кадрового резерву на підприємстві

167. Організація комерційної діяльності підприємства

168. Організація контролю в управлінні підприємством

169. Організація контролю виконання управлінських рішень на підприємстві

170. Організація логістичної діяльності підприємства

171. Організація навчання персоналу підприємства

172. Організація оперативного планування на підприємстві

173. Організація стратегічного планування на підприємстві

174. Організація торговельно-посередницької діяльності підприємства

175. Організація трудової адаптації робітників на підприємстві

176. Організація фінансового менеджменту на підприємстві)

177. Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві)

178. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

179. Оцінка людського капіталу підприємства

180. Оцінка персоналу підприємства
181. Оцінювання персоналу організації
182. Оцінювання ризику при прийнятті управлінських рішень
183. Планування діяльності підприємства на засадах формування життєвого циклу продукції
184. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства
185. Планування інноваційної діяльності на підприємстві
186. Політика формування інвестиційних ресурсів підприємства
187. Превентивне антикризове управління підприємством
188. Програмно-цільове управління інвестиційними проектами на підприємстві
189. Програмно-цільовий підхід в управлінні підприємством
190. Проекти розвитку підприємства
191. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві
192. Процесне управління підприємством
193. Процесний менеджмент на підприємстві
194. Процесно-орієнтоване управління підприємством
195. Психологія і етика управлінської діяльності організації
196. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства
197. Реструктуризація підприємства на основі аутсорсингу
198. Ресурсний потенціал підприємства
199. Ризик-менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства
200. Ринково-орієнтоване планування виробництва продукції підприємства
201. Розвиток експортного потенціалу підприємства
202. Розвиток кадрового потенціалу підприємства
203. Розвиток персоналу підприємства
204. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу
205. Санаційна стратегія підприємства
206. Сервісна політика підприємства
207. Система антикризового корпоративного управління підприємством
208. Система антикризового управління діяльністю підприємства
209. Система внутрішньофірмового планування діяльності підприємства
210. Система забезпечення кваліфікованими кадрами підприємства
211. Система захисту прав акціонерів корпоративного підприємства
212. Система контролінгу персоналу підприємства

- 213. Система корпоративного контролю на підприємстві
- 214. Система креативного менеджменту підприємства
- 215. Система матеріального стимулювання трудової діяльності на підприємстві
- 216. Система менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства
- 217. Система менеджменту якості на підприємстві
- 218. Система мотивування управлінського персоналу підприємства
- 219. Система навчання персоналу підприємства
- 220. Система оперативного управління на підприємстві
- 221. Система оцінювання компетенцій управлінців підприємства
- 222. Система підтримки прийняття рішень для управління
- 223. Система процесно-функціонального управління підприємством
- 224. Система раннього попередження виникнення кризових ситуацій в діяльності підприємства
- 225. Система соціально відповідального управління персоналом підприємства
- 226. Система соціального управління персоналом підприємства
- 227. Система стратегічного планування діяльності підприємства
- 228. Система управління бізнес-процесами підприємства
- 229. Система управління людським капіталом підприємства
- 230. Система управління підприємством на основі послуг інформатизації
- 231. Система управління якістю продукції підприємства
- 232. Система управлінських інновацій на підприємстві
- 233. Системи підтримки прийняття рішень на підприємстві
- 234. Системно-процесне управління економічною стійкістю підприємства
- 235. Соціально-психологічні методи управління діяльністю підприємства
- 236. Стейкхолдерна стратегія вартісно-орієнтованого управління капіталом підприємства
- 237. Стимули і мотиви інноваційної діяльності працівників підприємства
- 238. Стратегічна орієнтація підприємства в ринковому середовищі
- 239. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства
- 240. Стратегічне планування діяльності підприємства
- 241. Стратегічне управління адаптивністю підприємства
- 242. Стратегічне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства

243. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства
244. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
245. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства
246. Стратегічне управління корпорацією
247. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства
248. Стратегічне управління розвитком підприємства
249. Стратегічне управління технологічним розвитком підприємства
250. Стратегічне управління холдинговими компаніями
251. Стратегічне управління ціновою політикою організації
252. Стратегічний потенціал підприємства та його конкурентний статус
253. Стратегія диверсифікації продукції підприємства
254. Стратегія диференціації бренду підприємства
255. Стратегія економічної безпеки підприємства
256. Стратегія інноваційного розвитку підприємства
257. Стратегія інтеграційного розвитку підприємства
258. Стратегія організаційного розвитку підприємства
259. Стратегія підвищення інвестиційної привабливості підприємства
260. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства
261. Стратегія ресурсозбереження на підприємстві
262. Стратегія розвитку інноваційно-технологічного потенціалу підприємства
263. Стратегія розвитку підприємства на засадах прогнозування кон'юнктури ринку
264. Стратегія розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників
265. Стратегія соціальної відповідальності підприємства
266. Стратегія управління вартістю підприємства
267. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємства
268. Тактичне планування на підприємстві
269. Товарна політика підприємства
270. Трудовий потенціал підприємства
271. Управління антикризовими перетвореннями підприємства
272. Управління антикризовою діяльністю підприємства
273. Управління бізнес-процесами в системі розвитку підприємства
274. Управління витратами на інноваційні процеси підприємства
275. Управління витратами на персонал підприємства
276. Управління витратами холдингової компанії

277. Управління відтворювальними процесами підприємства
278. Управління гарантійним обслуговуванням товарів тривалого користування
279. Управління гнучкістю підприємства
280. Управління господарськими ризиками підприємства
281. Управління дисципліною на підприємстві
282. Управління діяльністю державного підприємства
283. Управління економічним потенціалом підприємства
284. Управління економічним ризиком господарської діяльності підприємства
285. Управління економічним ризиком на підприємстві
286. Управління економічними результатами діяльності підприємства
287. Управління економічною безпекою підприємства
288. Управління економічною ефективністю виробництва на підприємстві
289. Управління економічною стійкістю підприємства
290. Управління експортно-імпортною діяльністю підприємства
291. Управління емісією акцій на підприємстві
292. Управління енергетичним господарством підприємства
293. Управління енерговитратами на підприємстві
294. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства
295. Управління ефективністю використання інтелектуального капіталу підприємства
296. Управління інвестиційним портфелем підприємства
297. Управління інвестиційними процесами підприємства
298. Управління інвестиційними ризиками підприємства
299. Управління інвестиційними ризиками підприємства в кризових умовах
300. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства

Зразок титульної сторінки кваліфікаційної магістерської роботи

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»  
Кафедра менеджменту та економіки

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Завідувач кафедри  
менеджменту та економіки

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ року

# КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Мотивація персоналу як система удосконалення  
якості праці»

Виконавець: \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Зразок завдання на кваліфікаційну магістерську роботу

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»

Кафедра менеджменту та економіки

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри  
менеджменту та економіки

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ  
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ  
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «\_\_\_\_\_», науковий керівник роботи \_\_\_\_\_, затверджені наказом по університету \_\_\_\_\_.
2. Термін виконання роботи: з \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_.
3. Вихідні дані до роботи: \_\_\_\_\_.
4. Зміст пояснювальної записки: \_\_\_\_\_.
5. Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_.
6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

## 7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Вибір теми, її обґрунтування, визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		Виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		Виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		Виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків; перевірка роботи на антиплагіат		Виконано
5.	Попередній захист роботи на кафедрі		Виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		Виконано
7.	Здача роботи на кафедрі		Виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		Виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
 (підпис) (ПІБ)

Керівник  
 кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
 (підпис) (ПІБ)

## Зразок оформлення реферату на кваліфікаційну магістерську роботу

### РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної магістерської роботи «Мотивація персоналу як система удосконалення якості праці» складає 101 сторінку та містить 21 рисуноків, 5 таблиць, 82 використаних джерела.

МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ, ВИНАГОРОДА, СИСТЕМА МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ, КРІ.

Дипломна робота присвячена питанням удосконалення системи мотивації педагогічного персоналу як одного з показників якості праці.

Перший розділ дипломної роботи був присвячений дослідженню теоретичних засад системи мотивації праці персоналу.

Аналітичний розділ був присвячений аналізу господарської та освітньої діяльності університету; проведено аналіз існуючої системи мотивації праці, виявлено недоліки системи мотивації в компанії.

У проектному розділі розроблені рекомендації щодо удосконалення мотивації педагогічного персоналу за рахунок використання системи мотиваційного моніторингу на базі показників KPI-Drive.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців кадрового відділу.

**ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note to the master's thesis on «Staff motivation as a system of improving the quality of work» is 101 pages and contains 21 figures, 5 tables, 82 sources used.

MOTIVATION, PERSONNEL, SYSTEM OF PERSONNEL WORK MOTIVATION, MOTIVATIONAL MONITORING, REMUNERATION, MOTIVATIONAL MONITORING SYSTEM, KPI.

Thesis is devoted to improving the motivation of teaching staff as one of the indicators of quality of work.

The first part of the master's thesis was devoted to the study of the theoretical foundations of the system of motivation of staff.

The analytical part was devoted to the analysis of economic and educational activities of the university; the analysis of the existing system of work motivation is carried out, the shortcomings of the system of motivation in the company are revealed.

The project part of the master's thesis develops recommendations for improving the motivation of teaching staff through the use of motivational monitoring system based on KPI-Drive indicators.

Thesis materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of HR specialists.

Форма рецензії на кваліфікаційну магістерську роботу

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**  
**НА ТЕМУ: «\_\_\_\_\_»**

Здобувача вищої освіти \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»  
Кафедра менеджменту та економіки  
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»  
ПЗВО «Міжнародний європейський університет»

**Зміст рецензії**

Актуальність наукового дослідження \_\_\_\_\_

Стисла характеристика розділів роботи \_\_\_\_\_

Наукова новизна та практична цінність наукового дослідження \_\_\_\_\_

Апробація результатів наукового дослідження \_\_\_\_\_

Якість оформлення роботи \_\_\_\_\_

Недоліки в роботі \_\_\_\_\_

Загальний висновок \_\_\_\_\_

Оцінка роботи \_\_\_\_\_

Робота рекомендована до захисту з оцінкою «\_\_\_\_\_»

Рецензент:

\_\_\_\_\_

МП «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## Зразок оформлення змісту кваліфікаційної магістерської роботи

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ</b> .....	<b>10</b>
1.1. Мотивація персоналу як складова соціально-трудова відносин .....	10
1.2. Мотивація персоналу та мотиваційний процес .....	16
1.3. Система мотивації персоналу .....	25
Висновки до розділу 1 .....	31
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КАРГО-СЕРВІС КОНСАЛТ»</b> .....	<b>34</b>
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Карго-Сервіс Консалт» .....	34
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Карго-Сервіс Консалт» .....	44
2.3. Аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу ТОВ «Карго-Сервіс Консалт» .....	52
Висновки до розділу 2 .....	64
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КАРГО-СЕРВІС КОНСАЛТ»</b> .....	<b>66</b>
3.1. Розробка проектних пропозицій щодо впровадження системи мотиваційного моніторингу в діяльності підприємства .....	66
3.2. Проектні пропозиції щодо використання системи мотиваційного моніторингу персоналу на базі KPI-Drive .....	81
Висновки до розділу 3 .....	87
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	<b>89</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>93</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>101</b>

# **НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ**

**НАВОЛОКІНА АЛЛА СЕРГІЇВНА**

**РЕМИГА ЮЛІЯ СЕРГІЇВНА**

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ТА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Редактор Вербицький Євгеній**

Підписано до друку 03.12.2021.

Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. Друк – цифровий.

Наклад 300 прим. Ум. друк. арк. 2,25.

Друк ЦП «КОМПРИНТ». Свідоцтво ДК №4131 від 04.08.2011 р.

м.Київ, вул.Предславинська, 28

095-941-84-99, 067-209-54-30

Email: komprint@ukr.net