

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра менеджменту



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО НАПИСАННЯ ТА ЗАХИСТУ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА**
для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Біла Церква
2021

Розглянуто та рекомендовано до друку
й практичного використання
методичною комісією університету
(протокол № 9 від 26.07.2021 р.)

Укладачі: Гринчук Ю. С., д-р екон. наук
Биба В. А., канд. екон. наук
Вихор М. В., канд. екон. наук
Коваль Н. В., канд. екон. наук
Хахула Л. П., канд. пед. наук
Шемігон О. І., канд. с.-г. наук

Методичні рекомендації до написання та захисту кваліфікаційної роботи магістра для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Ю. С. Гринчук та ін. Біла Церква, 2021. 51 с.

Рецензенти:

Паска І. М., д-р екон. наук, професор кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки;

Діденко С. В., голова ради роботодавців економічного факультету БНАУ, директор бізнес-підрозділу «Ячні продукти» ГК «Овостар Юніон», канд. екон. наук.

Методичні рекомендації призначені для надання допомоги здобувачам вищої освіти при написанні та захисті кваліфікаційних робіт магістра. В них викладена процедура й методика написання магістерських робіт, вимоги щодо їх оформлення, порядок захисту та оцінювання, наданий орієнтовний перелік тем і зразки супровідних документів, що сприятиме якісному виконанню й успішному захисту кваліфікаційних робіт здобувачами освітнього ступеня «Магістр».

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Загальна частина.....	5
2. Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра.....	7
3. Структура, обсяг і зміст кваліфікаційної роботи магістра.....	8
4. Збір матеріалу, його обробка та написання кваліфікаційної роботи магістра.....	14
5. Оформлення кваліфікаційної роботи магістра.....	20
6. Підготовка публікацій.....	27
7. Підготовка до захисту та захист кваліфікаційної роботи магістра.....	29
8. Типові недоліки й помилки під час підготовки, написання та захисту кваліфікаційних робіт.....	33
9. Академічна доброчесність.....	34
Додатки.....	36

ВСТУП

Методичні рекомендації призначені для надання допомоги здобувачам вищої освіти при написанні та захисту магістерських робіт. В них викладена процедура й методика написання магістерських робіт, вимоги щодо їх оформлення, порядок захисту та оцінювання, наданий орієнтовний перелік тем і зразки супровідних документів. Це, на думку укладачів, сприятиме якісному виконанню й успішному захисту кваліфікаційних робіт магістрами.

Методичні рекомендації укладено на підставі нормативно-правових документів, зокрема: Стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України № 959 від 10.07.2019 р.; ДСТУ 3008:2015 «Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення».

Згідно з освітньо-професійною програмою підготовки магістрів зі спеціальності 073 «Менеджмент» Білоцерківського національного аграрного університету майбутні випускники отримують необхідні знання і практичні навички з управління та адміністрування та здатні вирішувати проблеми оптимізації матеріальних, фінансових й інформаційних потоків, узгоджувати логістичну, маркетингову, операційну стратегії, формувати й реалізовувати кадрову політику, приймати зважені управлінські рішення за невизначеності умов і вимог. Успішне завершення програми передбачає здобуття фундаментальних та професійно орієнтованих знань і вмінь, здатності вирішувати професійні завдання з управління організацією, здійснювати дослідницьку та інноваційну діяльність.

Атестація здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня здійснюється на підставі оцінки рівня сформованості компетентностей випускників, передбачених освітньо-професійною програмою, та досягнення наступних результатів навчання:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі, у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації,

приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

РН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

РН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

РН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;

РН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

РН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

РН9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

РН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Виконання і захист кваліфікаційної роботи магістра є завершальним етапом навчання в університеті, формою атестації випускників закладу вищої освіти.

Кваліфікаційна робота магістра – вид навчальної роботи, що завершує теоретичну та практичну підготовку здобувачів вищої освіти до самостійної праці на конкретних підприємствах різних видів економічної діяльності. Це самостійне комплексне наукове дослідження, що узагальнює знання, уміння та навички, набуті під час вивчення дисциплін, які передбачені навчальним планом підготовки магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент» а також знання та досвід, набуті під час проходження переддипломної практики. Це творча робота, у процесі якої здобувач закріплює і розширює свої теоретичні знання, поглиблено вивчає й розробляє одну з проблем зі свого фахового спрямування, опановує методи самостійного дослідження, практично застосовує теоретичні знання для вирішення конкретних завдань щодо вдосконалення управління діяльністю організації. Кваліфікаційна робота магістра є підсумком самостійного комплексного дослідження однієї з актуальних проблем менеджменту на регіональному рівні або в конкретному підприємстві (організації).

Магістерська робота повинна виявити ступінь підготовки студента-випускника до самостійної діяльності на виробництві. В ній необхідно продемонструвати вміння користуватись категоріальним апаратом, правильно використовувати теоретичні положення управлінської науки для успішного виконання соціально-економічних завдань, обґрунтовувати свою точку зору з питань, що розглядаються. В магістерській роботі слід висвітлити методи виявлення резервів виробництва, а також розкрити сутність і значення

ефективного управління, яке базується на новітніх досягненнях науки й передовій практиці, для підвищення рівня господарювання. Магістерська робота виконується за матеріалами реально функціонуючого об'єкта (організації будь-якої форми власності, яка є юридичною особою, має самостійну звітність), діяльність якого повинна надавати можливість інформаційного забезпечення обраної теми. Робота повинна мати практичне значення, тобто містити науково-обґрунтовані висновки та пропозиції щодо удосконалення процесу управління, які повністю або частково можуть бути використані у практичній діяльності і сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства (організації).

У процесі виконання магістерської роботи здобувач вищої освіти, відповідно до кваліфікаційних вимог, повинен виявити:

- знання загальнотеоретичних, загальноекономічних, професійно-орієнтованих спеціальних дисциплін, які розкривають теоретичні основи та практичні питання менеджменту організацій і адміністрування;
- вміння і навички формулювання та опису проблем теорії та практики управління організацією;
- вміння використовувати нормативні документи, самостійно добирати, систематизувати та обробляти інформацію відповідно до цілей дослідження;
- вміння використовувати системний підхід до розгляду проблем, виявляти закономірності і тенденції у розвитку галузей та суб'єктів народного господарства, визначати причинно-наслідкові зв'язки процесів та явищ у прикладній галузі;
- вміння здійснювати планово-економічні розрахунки, розробляти наукові висновки і конкретні пропозиції щодо вдосконалення управління реальним досліджуваним об'єктом;
- вміння працювати з текстом, його редагувати, дотримуватись норм оформлення текстів відповідно до існуючих стандартів, а також презентувати результати досліджень.

Кваліфікаційна робота магістра повинна мати логічний, доказовий, аргументований характер і відповідати таким *вимогам*:

- містити глибокий самостійний аналіз досліджуваної теми;
- вносити реальні пропозиції щодо вдосконалення діяльності, що вивчається, на досліджуваному об'єкті;
- бути належно оформленою;
- мати всі необхідні супровідні документи;
- бути виконаною і поданою на кафедру в термін, передбачений графіком навчального процесу.

Виконуючи магістерську роботу, необхідно використовувати діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно процесу управління підприємством (організацією). У процесі дослідження слід застосовувати також спеціальні методи економічних досліджень (абстрактно-логічний, теоретичного узагальнення, статистико-економічний, економіко-математичний), інформаційні технології та використовувати комп'ютерну техніку.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є систематизація, поглиблення та

закріплення набутих в університеті знань, навичок самостійної роботи з літературними джерелами, методичними й інструктивними матеріалами, вивчення та осмислення досвіду організації системи управління підприємством, обґрунтування рекомендацій з її удосконалення, постановки і вирішення виробничих та організаційно-економічних завдань, набуття досвіду дослідницької роботи, оформлення та публікації наукових праць.

Головне завдання – сформулювати у здобувачів вищої освіти вміння застосовувати на практиці теоретичні знання з управління виробництвом у ході вирішення професійних завдань керівника, розробити обґрунтований варіант управління виробничими процесами, освоїти систему керівної роботи (її цілі, структуру, технологію, кадри, матеріальні ресурси, спеціалізацію, методи, принципи).

Магістерська робота має віддзеркалювати сучасний рівень розвитку науки та техніки, форм господарської діяльності, ринкової інфраструктури.

Кваліфікаційна робота магістра є оригінальним, завершеним дослідженням у галузі знань «Управління та адміністрування» та містить сукупність результатів, положень, що виносяться на публічний захист, на підставі якого екзаменаційна комісія (ЕК) вирішує питання про видачу випускнику документа встановленого зразка про присудження ступеня магістра із присвоєнням кваліфікації: «Магістр менеджменту».

Основні етапи виконання магістерської роботи:

- вибір теми та об'єкта дослідження, затвердження теми;
- складання та затвердження завдання на магістерську роботу;
- проведення досліджень;
- опрацювання та викладення результатів досліджень;
- апробація результатів досліджень (участь у науково-практичних конференціях; написання наукових статей);
- оформлення роботи;
- зовнішнє рецензування;
- попередній захист;
- публічний захист дипломної роботи на засіданні ЕК.

2. ВИБІР І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Тема кваліфікаційної роботи магістра має відображати виробничі функції та типові завдання діяльності менеджера (адміністратора).

Тематика магістерських робіт розробляється викладачами кафедри менеджменту і щорічно уточнюється з урахуванням змін, що відбуваються в законодавстві, економічній теорії та практиці господарювання. Рекомендований перелік тем кваліфікаційної роботи магістра наведено в додатку А.

За власним бажанням здобувач вищої освіти може обрати будь-яку тему із наведеного переліку, або запропонувати свою тему дослідження, обґрунтувавши доцільність її розробки (відповідно до попередньої власної науково-

дослідницької роботи, до місця роботи, можливостей отримання потрібної інформації на підприємстві тощо) та погодивши з керівниками кваліфікаційної роботи та бази практики.

Доцільно, за можливості, виконати тему на замовлення керівництва об'єкту дослідження: підприємства АПК, підприємницької структури, установи чи організації, яка уклала із закладом вищої освіти контракт на навчання здобувача або договір про співпрацю та співробітництво. Дане замовлення оформлюється відповідним листом (додаток Б).

Обираючи тему кваліфікаційної роботи магістра, слід враховувати її актуальність, навчальні і науково-дослідні інтереси, нахили та можливості здобувача вищої освіти, наявність власних напрацювань, місце майбутньої роботи.

Під час затвердження тематики кваліфікаційних робіт магістра враховуються також наукові напрями та проблеми, які досліджуються викладачами кафедри (науковими керівниками) данної освітньої програми.

Здобувачам вищої освіти заочної форми навчання пропонується обрати тему кваліфікаційної роботи магістра з урахуванням потреб підприємства, на якому вони працюють.

Тема кваліфікаційної роботи магістра закріплюється за здобувачем на підставі письмової заяви на ім'я ректора університету з зазначенням наукового керівника, який має відповідний науковий ступінь (вчене звання) і фахову підготовку (додаток В).

Керівник кваліфікаційної роботи магістра зобов'язаний:

- консультувати здобувача під час вибору теми кваліфікаційної роботи та об'єкта дослідження;
- розробити разом зі здобувачем календарний план-графік з підготовки, виконання і захисту кваліфікаційної роботи (додаток Г);
- надати допомогу в розробці плану (змісту) кваліфікаційної роботи;
- вчасно видати завдання на кваліфікаційну роботу;
- рекомендувати здобувачеві необхідну наукову, довідкову і нормативну літературу відповідно до тематики кваліфікаційної роботи магістра;
- надавати здобувачеві консультації та перевіряти якість виконання роботи на окремих етапах та в цілому;
- контролювати виконання плану-графіка навчального процесу здобувача;
- якщо кваліфікаційна робота магістра виконана згідно вимог, науковий керівник повинен надати відгук з рекомендацією кваліфікаційної роботи до захисту.

3. СТРУКТУРА, ОБСЯГ І ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Обравши тему кваліфікаційної роботи, здобувач вищої освіти повинен чітко визначити мету, предмет та об'єкт дослідження, послідовність написання кваліфікаційної роботи, підібрати відповідну наукову літературу та нормативно-інструктивні матеріали. Кваліфіковану допомогу в процесі написання

кваліфікаційної роботи магістра надає науковий керівник, завідувач кафедри та працівники бібліотеки.

Виходячи з мети, предмета, об'єкта і завдань дослідження, після вивчення наукових джерел та нормативно-інструктивних матеріалів здобувач складає план кваліфікаційної роботи магістра (Додаток Д): вступ; три розділи, кожен з яких складається не менш ніж з двох підрозділів; висновки та пропозиції, список використаних джерел і додатки.

Обсяг кваліфікаційної роботи магістра повинен становити близько 80 сторінок формату А4). До цього обсягу не включають список використаних джерел та додатки.

Рекомендується така структура кваліфікаційної роботи магістра:

1. Титульний аркуш (додаток Е).
2. Завдання (додаток Ж).
3. Анотації українською та англійською мовами (додаток И).
4. Зміст.
5. Вступ (3-5 сторінок).
6. Основна частина кваліфікаційної роботи, яка містить три розділи: теоретичний, дослідницько-аналітичний та рекомендаційний.
7. Висновки та пропозиції (4-5 сторінок).
8. Список використаних джерел.
9. Додатки.

В **анотації** міститься кількісна характеристика кваліфікаційної роботи (кількість сторінок, структурних частин, таблиць, рисунків, використаних джерел, додатків), коротко характеризується зміст кваліфікаційної роботи (об'єкт, мета, методи, результати дослідження та їх новизна, інформація щодо впровадження, рекомендації стосовно використання результатів кваліфікаційної роботи), наводиться перелік ключових слів (5-15 слів або словосполучень, які подають перед текстом анотації великими літерами у називному відмінку однини, розташованих за абеткою та розділених комами). Обсяг реферату – до 1 сторінки формату А4.

Зміст відображає структуру кваліфікаційної роботи (склад та найменування розділів, підрозділів та пунктів (якщо вони мають заголовки) з номерами початкових сторінок кожної структурної частини). Зміст основної частини повинен відповідати визначеній меті й завданням роботи.

У **вступі** висвітлюються наступні питання:

а) *актуальність теми дослідження* – наводяться аргументи, положення, факти на користь вибору теми кваліфікаційної роботи магістра; обов'язково розглядаються посилання на законодавчі й нормативні акти, важливість і необхідність розв'язання (удосконалення) на практиці проблеми, що розглядається в кваліфікаційній роботі;

б) *стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі* – стисло зазначається, хто і коли досліджував проблему, які результати вже отримані; характеризуються основні джерела інформації, теоретичні й методологічні засади роботи;

в) *мета і завдання дослідження* – зазвичай, мета кваліфікаційної роботи

магістра формулюється одним реченням і полягає в розв'язанні визначеної проблеми і досягненні результату, на який спрямоване дане дослідження. Завдання кваліфікаційної роботи визначаються шляхом декомпозиції мети на окремі прості складові (6-9), які відображають етапи дослідження в їх логічній послідовності. Саме набір завдань визначає структуру кваліфікаційної роботи, яка відображається в змісті. При формулюванні основних завдань дослідження використовують такі слова як: визначити..., описати..., встановити..., виявити..., дослідити..., запропонувати..., проаналізувати..., розкрити..., узагальнити..., охарактеризувати..., удосконалити та ін.;

г) обґрунтування вибору *об'єкта та предмета дослідження*. Об'єкт дослідження – це процес або явище, що створює проблемну ситуацію, і обране для вивчення. Предмет – це те, що знаходиться у межах об'єкта. Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та частина, яка є предметом дослідження. Власне на нього і спрямовується увага здобувача, саме предмет дослідження визначає тему кваліфікаційної роботи магістра, яка вказується на титульному аркуші як її заголовок. Наприклад: об'єктом дослідження є – процеси мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників підприємства; предметом дослідження – теоретико-методичні та практичні підходи щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників підприємства. Також слід навести аргументи, що свідчать про доцільність написання кваліфікаційної роботи магістра за матеріалами конкретного підприємства, організації чи їх сукупності;

г) перелік *методів дослідження*, що використовувались під час проведення спостережень, економічного аналізу і опрацювання фактичних даних та формування висновків і узагальнень – під час виконання кваліфікаційної роботи магістра застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, зокрема, історичний і діалектичний методи, системний аналіз, індукція й дедукція, аналіз і синтез, абстрагування, прогнозування, моделювання, експертні та економіко-математичні методи. При цьому вони перераховуються відповідно до змісту кваліфікаційної роботи з коротким висвітленням, що саме досліджувалось за допомогою того чи іншого методу;

д) перелік *інформаційних джерел дослідження* (закони України, нормативні акти, інструкції міністерств, відомств; бухгалтерська і статистична звітність, статистичні щорічники; праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики дослідження, публікації у періодичних виданнях, інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet тощо);

е) *наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційного дослідження магістра* – зазначається, яке значення мають наукові положення, запропоновані в кваліфікаційній роботі, з точки зору розвитку (доповнення) наукових знань для вирішення тієї чи іншої наукової проблеми. Необхідно показати відмінність одержаних результатів від відомих раніше, описати ступінь новизни (вперше одержано, удосконалено, набуло подальшого розвитку). Елементами наукової новизни можуть вважатися поглиблений аналіз та встановлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення та розв'язання проблемної ситуації; розробка

пропозицій щодо тлумачення, правильного застосування чи поглибленого розуміння нових термінів або понять; формування обґрунтованих рекомендацій щодо вирішення проблеми, пропозицій щодо зміни нормативної бази організації, удосконалення роботи її відповідних підрозділів чи структур, розробка стратегії чи планів дії, бізнес-планів, проєктів (інноваційних, інвестиційних, консультаційних); створення різноманітних методик, систем інформаційного забезпечення; розробка навчально-методичних матеріалів тощо;

є) *практична значущість одержаних результатів дослідження* – висвітлюються результати самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені в діяльність підприємств, установ, організацій чи їх сукупності;

ж) *апробація результатів дослідження* – перераховуються наукові статті, тези, присвячені проблемам дослідження, автором чи співавтором яких є здобувач, а також науково-практичні конференції, на яких обговорювались основні положення та результати, викладені в магістерській роботі;

з) *структура та обсяг роботи* – зазначається, що кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Вказується кількість сторінок комп'ютерного тексту текстової частини, а також кількість таблиць та рисунків.

Основна частина кваліфікаційної роботи магістра складається з розділів (теоретичний, дослідницько-аналітичний, 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 першому (теоретичному) розділі кваліфікаційної роботи магістра викладаються основні теоретичні і методичні положення теми, що досліджується, дається її загальна соціально-економічна характеристика; показується її роль і місце в народному господарстві, у діяльності підприємства (галузі). У розділі здійснюється аналітичний огляд наукових джерел з предмета дослідження, критично аналізуються різні погляди, здійснюється їх класифікація, обґрунтовуються основні фактори впливу на стан і розвиток досліджуваного об'єкта тощо. Автору слід показати глибокі знання сучасного етапу розвитку економічної думки, виявити дискусійні аспекти теми, своє ставлення до них, накреслити шляхи їх вирішення. Теоретичні положення повинні визначати методи та засоби аналізу в наступних розділах роботи.

Також у першому розділі надається оцінка діючих законів, постанов, указів та інших офіційно-розпорядчих документів, нормативної та довідкової бази за досліджуваною проблемою. Обґрунтовуються необхідність та доцільність окремих документів.

Теоретичне обґрунтування сутності, значення, класифікаційних характеристик, історії та сучасних тенденцій предмета дослідження кваліфікаційної роботи магістра, методичні підходи до його визначення повинні мати елементи наукової новизни, обґрунтування власної позиції щодо обраних методів дослідження.

При викладенні матеріалу кваліфікаційної роботи магістра необхідно посилалися на відповідні джерела інформації: монографії, енциклопедії,

довідники, публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, у т. ч. наукові праці науково-педагогічних працівників кафедри менеджменту БНАУ.

Обсяг першого розділу не повинен перевищувати 25% загального обсягу кваліфікаційної роботи магістра.

Кожен розділ кваліфікаційної роботи магістра закінчується короткими висновками обсягом до 1 сторінки.

Другий (аналітичний) розділ містить опис та характеристику сучасного стану досліджуваного питання в межах об'єкта дослідження, діагностування діяльності підприємства щодо обраного напрямку дослідження.

Зокрема, надається організаційно-економічна характеристика підприємства: наводяться дані про природні й економічні умови, організаційно-правову форму, тип власності, розміри і організаційну структуру підприємства, висвітлюється спеціалізація, забезпеченість основними засобами й трудовими ресурсами, розкриваються основні результати виробництва (валова і товарна продукція або послуги, собівартість, продуктивність праці, прибуток, рентабельність тощо). Поряд з управлінським обстеженням підприємства здобувач аналізує зовнішнє середовище і його вплив на діяльність підприємства. Порівнюючи зовнішні можливості і загрози з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства, обирає альтернативний напрямок його розвитку, тобто визначає стратегію розвитку підприємства. Наслідком аналізу господарської діяльності має бути формулювання завдань проектування відповідно до теми кваліфікаційної роботи магістра, які будуть вирішуватися в наступному розділі.

Отже, в аналітичному розділі рекомендується висвітлити такі питання:

1. Соціально-економічні особливості обраного об'єкта дослідження та їх вплив на систему чи окремі елементи управління.

2. Загальна характеристика побудови системи управління та місце в ній тих елементів управління, що вивчаються.

3. Поглиблений практичний аналіз і діагностика стану досліджуваних аспектів в обраному об'єкті, вивчення сильних та слабких сторін, оцінка можливих напрямів вдосконалення чи вирішення виявлених проблем.

Джерелом інформації для написання аналітичного розділу є планові та фактичні показники господарської діяльності, статистична й бухгалтерська звітність, накази, розпорядження, результати спостережень, опитувань і обстежень та інших методів збирання первинної інформації.

Наведена інформація має бути ілюстрована цифровими даними, таблицями, графіками, схемами, діаграмами тощо. Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми мають супроводжуватися тлумаченнями та висновками, які дозволяють визначити сутність управлінських процесів, що спостерігаються в організації, їх особливості, тенденції, створити базу для виявлення невикористаних резервів. Текст кваліфікаційної роботи магістра доцільно ілюструвати копіями реальних документів підприємств, установ та організацій (розміщуються у додатках).

Здобувач вищої освіти має продемонструвати вміння правильно узагальнювати накопичений фактичний матеріал, групувати та обробляти дані,

на основі яких здійснюється кваліфікований аналіз, обґрунтовуються пропозиції.

Обсяг другого розділу – 30-35% загального обсягу кваліфікаційної роботи магістра.

Третій (рекомендаційний) розділ має містити власні розробки, аргументовані пропозиції і рекомендації щодо напрямів вирішення досліджуваної проблеми для конкретного об'єкта дослідження (стратегія, бізнес-план, консультативний проєкт, реінжиніринг бізнес-процесу, реструктуризація), що базуються на теоретичних положеннях та методичному інструментарії, які викладені у першому розділі, а також на результатах аналізу, здійсненого у другому розділі. Запропоновані удосконалення та інновації повинні мати логічне та розрахунково-кількісне обґрунтування (розрахунок економічного ефекту, показників економічної ефективності, прогностичні оцінки кількісних та якісних показників із застосуванням наукових методів прогнозування тощо).

Пропонується така послідовність викладення матеріалу третього розділу:

1. Порівняння фактичного становища з тим, що рекомендує управлінська і економічна теорія та передова вітчизняна і зарубіжна практика.

2. Виявлення причин відхилень, проблем та недоліків.

3. Оцінка конкретної соціально-економічної та історичної ситуацій, у яких перебуває об'єкт дослідження та формулювання можливих варіантів вирішення досліджуваної проблеми.

4. Розробка і обґрунтування власного варіанту вирішення досліджуваної проблеми стосовно конкретного об'єкта дослідження.

Пропозиції здобувача щодо науково-практичного вирішення досліджуваного питання повинні відповідати критеріям оптимальності, цільової ефективності та можливості практичного втілення.

Обсяг третього розділу може становити до 30% загального обсягу кваліфікаційної роботи магістра.

Висновки і пропозиції є коротким підсумком проведеного дослідження, узагальненою констатацією найбільш важливих теоретичних положень і практичних проблем, які виявив автор у процесі дослідження відповідно до мети кваліфікаційної роботи магістра та поставлених у вступі завдань. Також автор коротко викладає основний зміст своїх пропозицій, які, на його думку, сприятимуть вирішенню досліджуваної проблеми конкретного об'єкта дослідження. Для дотримання бажаного стилю висновків слід оформити їх у вигляді нумерованих пунктів з використанням в окремих пунктах таких слів та висловів: проаналізовано..., встановлено..., виявлено..., що дозволило..., доведено, показано, досліджено, розроблено, отримано, запропоновано, рекомендовано, вважаємо за доцільне... тощо.

Необхідно наголосити на тому, що у висновках не можуть з'явитися пропозиції, які не були розглянуті у рекомендаційному розділі. У висновках кваліфікаційної роботи магістра слід акцентувати увагу на елементах наукової новизни.

Обсяг висновків і пропозицій не повинен перевищувати 5-6 сторінок.

До списку використаних джерел вносять лише ті, на які є посилання в

тексті магістерської роботи. Він повинен містити не менше 50 найменувань. Список складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної та зарубіжної літератури, фахових видань, ресурсів Інтернету, репозиторію БНАУ тощо. Не менше 20 % від загального списку мають становити іноземні джерела. Переважна більшість літературних джерел мають бути опубліковані протягом останніх десяти років.

У **додатках** розміщують первинні інформаційні матеріали, що є базою аналітичних досліджень згідно з обраною темою, доповнюють текст кваліфікаційної роботи магістра та підтверджують самостійне виконання роботи здобувачем. Зокрема, у додатках доцільно розмістити наступний допоміжний матеріал, потрібний для повноти сприйняття кваліфікаційної роботи:

- копії реальних документів підприємств, установ, організацій;
- витяги із нормативно-законодавчих актів, інструкцій, положень, правил;
- матеріали анкетування чи опитувань;
- рекламні матеріали;
- проміжні математичні доведення, формули, розрахунки;
- інструкції, методики, опис алгоритмів і програм вирішення задач на ПК, що розроблені в процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра;
- громіздкі таблиці;
- допоміжну числову інформацію та ілюстрації;
- матеріали про апробацію результатів дослідження (тези виступів на конференціях, публікації).

Слайди презентації. На слайдах презентації (загальна кількість 10-12 слайдів) розміщують графіки, блок-схеми, діаграми, формули, таблиці, моделі, фотографії тощо. Кожен слайд має характеризувати результати кваліфікаційної роботи магістра.

4. ЗБІР МАТЕРІАЛУ, ЙОГО ОБРОБКА ТА НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Важливим етапом виконання кваліфікаційної роботи магістра є збір та систематизація фактичного матеріалу. Здобувачі вищої освіти збирають та систематизують інформацію для кваліфікаційної роботи під час виконання науково-дослідних робіт та проходження переддипломної практики. Перед проходженням практики здобувачів консультують наукові керівники з конкретного напрямку досліджень, методів збору та обробки інформації, її джерел.

Збір матеріалу починається тоді, коли здобувач починає вивчати особливості об'єкта дослідження (за літературними джерелами, нормативними документами тощо), спеціалізації господарства, зв'язків з іншими підприємствами, виробничої структури, стану техніки, технології та організації виробництва, системи управління, мікро- і макросередовища його функціонування.

Під час збору фактичного матеріалу слід враховувати основні вимоги, що ставляться до інформації: повноту, порівнянність та вірогідність. Збір інформації

для кваліфікаційної роботи магістра є формою вибіркового спостереження. За такого спостереження необхідно виконувати вимоги типовості фактів. Типові факти є особливою формою повноти даних.

Порівнянність полягає в тому, що зібрані у процесі вибіркового обстеження факти мають бути взаємопов'язаними, мати спільну основу. Порівнянність фактів дає змогу підсумувати їх та зробити на цій підставі загальні висновки, внести пропозиції. Цю вимогу слід враховувати під час вибору об'єкта для збирання матеріалу та інформації.

Вірогідність пов'язана з необхідністю отримання в результаті дослідження обґрунтованих та правильних висновків. Вірогідною вважається інформація, яка відображає дійсні, правдиві параметри явищ. Суттєва інформація міститься у бухгалтерських і статистичних звітах, тому що вона систематизована, частково оброблена і подана в таблицях. Економічна інформація відображається і в технічних звітах (головного інженера, інженера-будівельника тощо). Зібраний практичний матеріал необхідно належно систематизувати, згрупувати. При цьому використовуються статистичні та економіко-математичні методи, динамічні ряди, середні величини, індекси, лінійне програмування тощо.

На першому етапі написання кваліфікаційної роботи магістра складається детальний план викладення (структура роботи), добирається матеріал для включення його в певні розділи та підрозділи, приділяється увага оформленню ілюстративного матеріалу та, на підставі результатів аналізу, формуються висновки до розділів. Одночасно уточнюється план роботи і визначається необхідність у зборі додаткового матеріалу. Результатом цих дій є написання першого варіанту роботи.

На другому етапі написання кваліфікаційної роботи магістра визначають головні напрями висновків і пропозицій, що впливають із основного змісту роботи. Орієнтовно оцінюється можливість їх впровадження у практику роботи підприємств (організацій), розраховується ефективність. Як підсумок цієї роботи формується перший варіант висновків і пропозицій.

На наступному етапі додатково збирається необхідний матеріал, уточнюються окремі положення і остаточно формулюються висновки та пропозиції.

Слід наголосити, що кваліфікаційна робота магістра повинна містити обґрунтування економічних результатів запропонованих заходів. Зазвичай даному питанню присвячується останній підрозділ третього (рекомендаційного) розділу.

Здобувач повинен:

- визначити та охарактеризувати вид ефекту, який очікується від впровадження розроблених рекомендацій;
- розрахувати та описати кількісно-вартісні або якісні показники ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління підприємством (установою, організацією).

У процесі виконання різних тем кваліфікаційних робіт магістра виникає необхідність у розробленні різних видів проєктних рішень, які мають різні форми подання їх результатів:

- управлінські рішення (формами подання їх результатів є управлінські технології, форми організації управлінської праці, оптимізація процесів прийняття рішень);

- структурні рішення (формами подання їх результатів є зміни в загальній структурі підприємства та організаційно-правовій формі і формі власності, пов'язані із процесами реструктуризації, диверсифікації виробництва, приватизації тощо – можливе обґрунтування їх у вигляді бізнес-плану);

- організаційні рішення (формами подання їх результатів є зміни в організаційному процесі виконання функцій менеджменту в різних функціональних підсистемах підприємства та у структурі управління);

- інформаційні рішення (формами подання їх результатів є зміни в інформаційному забезпеченні менеджменту та комунікаціях у вигляді побудови відповідної моделі, алгоритму, функціональної залежності, системи критеріїв, баз даних тощо);

- методичні рішення (формами подання їх результатів є зміни в методах і способах виконання функцій менеджменту та обґрунтування управлінських рішень у вигляді певного документа – методики, інструкції, положення);

- науково-дослідні рішення (формами подання їх результатів є зміни в якості і кількості наукових знань в межах розв'язання певної проблеми з комплексної тематики; підвищення ефективності управління організацією у вигляді, наприклад, класифікаційної, економіко-математичної чи іншої інформаційної моделі певного явища; систематизованого масиву даних та його аналітичної інтерпретації тощо).

Для кваліфікаційних робіт магістра, в яких розробляються управлінські рішення, економічне обґрунтування може полягати у визначенні складових, етапів, процесів, алгоритмів, загальної технології здійснення управлінської діяльності на усіх рівнях управління і в функціональних підрозділах. Оцінка підвищення ефективності управлінської праці здійснюється за критеріями підвищення ефективності діяльності керованого об'єкту, системи чи явища, критеріями оцінки ефективності колективної або індивідуальної праці управлінців, критерієм оцінки ефективності витрат на управління та іншими критеріями ефективності діяльності функціональних управлінських підрозділів або управлінських команд.

Ефективність інвестицій у реструктуризацію системи управління доцільно оцінювати за допомогою методів статичної або динамічної оцінки інвестиційних проектних рішень або впровадження окремих управлінських проектів.

Результатом розробки організаційних проектних рішень може бути вдосконалена діюча або спроектована нова організаційна структура управління підприємством (установою, організацією) з погляду таких її параметрів: структури цілей, пріоритетів та завдань; структури функцій; інформаційних зв'язків (комунікації) між ланками управління; сукупності структурних елементів (підрозділів); алгоритму (послідовності дій) щодо реалізації проектного заходу (наприклад, у вигляді сіткового графіка); тобто будь-який розподіл завдань по вертикалі та горизонталі між виконавцями та структурними підрозділами, що вимагають додаткових поточних або капітальних витрат на їх

реалізацію. Однак, тут необхідно зауважити, що отриманий позитивний результат не завжди можливо кількісно оцінити, тобто виникає ефект другого порядку одночасно з виникненням ефекту першого порядку від інших організаційних заходів.

Для оцінки ефекту першого порядку у вигляді зміни суми коштів на придбання і використання необхідних для забезпечення нормального функціонування організації ресурсів пропонується визначити суму потрібних інвестицій в основні і оборотні фонди та порівняти їх з кінцевими результатами функціонування організації, які забезпечуються завдяки впровадженню цього проектного рішення.

Алгоритм визначення ефекту другого порядку може бути таким:

- формулюють мету організації та організаційне рішення;
- визначають, які показники господарської діяльності характеризують досягнення поставленої мети;
- визначають, на які ресурси (матеріальні, трудові, фінансові) впливає організаційне рішення та очікувану величину зміни даних ресурсів внаслідок запропонованих організаційних заходів;
- визначають очікувану величину зміни виробничих показників господарської діяльності внаслідок передбачуваних змін ресурсів.

Для знаходження очікуваної величини зміни ресурсів необхідно визначити:

- перелік функцій, операцій, які виконуються структурною одиницею підприємства (установи, організації);
- час виконання кожної функції, операції та дійсний фонд часу роботи даної структурної одиниці, періодичність їх виконання;
- очікуваний час запізнення обробки інформації і прийняття рішення;
- очікувані витрати ресурсів залежно від зміни їх структури (номенклатури) і очікуваного часу запізнення.

Усі заходи, що передбачають зміну форми власності чи форми виробничих відносин, зміну структури підприємств (об'єднань), мають на меті підвищити ефективність виробництва відносно певного рівня, досягнутого даним підприємством (об'єднанням) чи іншими підприємствами (об'єднаннями) відповідної галузі. Для новостворених підприємств, організацій, структурних одиниць ефективність їх функціонування повинна бути не менше від якоїсь заданої величини, яку бажано обґрунтувати, причому із врахуванням динаміки розвитку таких структурних одиниць на перспективу, наприклад, протягом тривалості життєвого циклу продукції, що виготовляється.

Для оцінки ефективності структурних змін можуть бути використані відносні показники фінансово-майнового стану підприємства, розраховані на підставі проектного балансу через заданий період часу існування проекту порівняно із фактичним балансом даного підприємства або аналогічних підприємств галузі, а також, якщо це можливо, зіставлені з наявними нормативними даними відповідного спрямування.

У разі необхідності визначають і величини чистої теперішньої вартості майбутніх грошових надходжень від впровадження проектних рішень, і строк

окупності потрібних для цього інвестицій, а також показник (індекс) їх прибутковості.

Такий підхід не заперечує можливості застосування і розрахунку інших показників, які характеризують виробничо-господарську діяльність (обсяг реалізації продукції (надання послуг), повну собівартість продукції, рентабельність продукції (послуг)), які бажано пов'язати із маркетинговою стратегією щодо ціни та якості продукції і послуг.

Показники необхідно розраховувати для кількох ситуацій зовнішнього середовища, які характеризуються рівнем інфляції, станом попиту і пропозиції на ринку конкретної продукції, а саме:

- для умов зовнішнього середовища на момент дослідження, якщо вони залишатимуться незмінними протягом усього періоду, для якого ведуться обчислення;

- для умов (в динаміці), які складатимуться протягом необхідного для розрахунків періоду, виходячи з наявної інформації державного характеру, експертів.

Головним завданням розробки інформаційних проектних рішень (впровадження більш якісного інформаційного забезпечення управління) є досягнення економії часових параметрів процесів підготовки, передачі, оброблення та аналізу певних масивів інформації, а також забезпечення дотримання принципів повноти, охоплення, якості, комплексності, достовірності та інших якісних характеристик інформації.

Якщо перша частина завдання піддається кількісній оцінці і становить ефект першого порядку (наприклад, у вигляді економії фонду оплати праці), то друга частина вимагає застосування якісних підходів до оцінки доцільності проектних рішень. Пропонується використання описових оцінок, експертних методів, а також застосування алгоритму визначення ефектів другого порядку, який був розглянутий вище.

Для кількісно-вартісної економічної оцінки інформаційних рішень можуть бути рекомендовані методичні підходи до оцінки методичних та науково-дослідницьких рішень.

Якщо у кваліфікаційній роботі магістра розробляють методику прийняття управлінського, інженерного та іншого рішення, то у такому разі неможливо вирахувати прямий економічний ефект, а в кращому випадку його можна вирахувати (оцінити) лише після впровадження проектного рішення на підставі фактичних статистичних даних. Тому на стадії проектування доцільно провести оцінку імовірності прийняття правильного рішення чи зміни імовірності прийняття неправильного рішення в рамках дій об'єкта кваліфікаційної роботи магістра.

Імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення залежить від набору і точності даних, на базі яких його приймають, та правил (методики) прийняття рішень.

Дані про об'єкт управління можна поділити на три групи:

- 1) зайві дані, які не визначають (або дублюють) стан об'єкта, але враховуються під час прийняття рішення;

2) дані, які визначають стан об'єкта і враховуються;

3) дані, які визначають стан об'єкта, але не враховуються під час прийняття рішення.

Загалом слід пам'ятати, що кожна методика прийняття якогось рішення повинна містити перелік рішень, які можуть прийматися за цією методикою. Від самої методики залежить і ступінь конкретизації цих рішень.

Наприклад, одним з можливих рішень на підставі якоїсь конкретної методики є рішення про зміну структури організації внаслідок зміни зовнішнього середовища без конкретизації, в чому саме повинна полягати ця зміна. Тобто ця методика покликана вказувати лише на невідповідність організаційної структури підприємства новим умовам.

Поряд з переліком рішень, які можуть прийматися за цією методикою, має бути наведений чіткий перелік даних, які використовуються для прийняття рішень.

Для кожного типу рішень в межах методики існує своя імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення.

Тому в цьому підрозділі кваліфікаційної роботи магістра потрібно:

- навести (якщо це ще не було здійснено в інших частинах роботи) перелік рішень, які можуть прийматися в рамках пропонованої методики;

- виділити одне-два рішення, для яких буде оцінена імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення;

- поділити дані, які використовуються для оцінки за цією методикою, на дві групи: зайві з погляду вибраного для розгляду рішення та необхідні;

- визначити ступінь впливу зайвих чи необхідних даних на прийняття рішення (йдеться про визначення функціональної чи кореляційної залежності правильності прийняття рішення від наявності зайвих даних);

- навести дані, які можуть характеризувати об'єкт з погляду прийняття рішення, але не враховуються цією методикою;

- визначити ступінь впливу даних, які не враховуються, на прийняття рішення аналогічно;

- визначити імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення.

Для кваліфікаційних робіт магістра, в яких розглядаються та обґрунтовуються рішення науково-дослідницького характеру у формі звіту, класифікації, методики, інструкції, іншого нормативного документа, доцільно скласти кошторис витрат на розробку рішення з використанням сіткових методів та визначити коефіцієнти науково-технічної ефективності цього виду проектних рішень.

Зазвичай результатом науково-дослідної роботи (НДР) є досягнення наукового, науково-технічного, економічного або соціального ефекту.

Науковий ефект характеризує отримання нових наукових знань і відображає приріст інформації, яка призначена для потреб науки. Науково-технічний ефект характеризує можливість використання результатів виконаних досліджень та інших НДР та забезпечує одержання інформації, яка необхідна для створення нової техніки, технологій тощо. Очікуваний економічний ефект має прогнозний характер і відображає так званий економічний потенціал НДР, якого

досягають за умов реалізації у виробництві результатів досліджень. Соціальний ефект проявляється в покращанні умов праці, підвищенні екологічних характеристик, розвитку охорони здоров'я людей, культури, науки, освіти тощо.

Залежно від виду виконуваних досліджень та поставлених цілей для підсумкової оцінки результатів НДР вибирають один із розглянутих вище ефектів, а інші використовуються як додаткові характеристики. Переважно в межах виконуваних кваліфікаційних робіт характерним є отримання наукового та науково-технічного ефекту, який оцінюють коефіцієнтом науково-технічної ефективності.

Одним із підходів до економічної оцінки науково-дослідницьких рішень може бути застосування методів сіткового планування і управління (СПУ), які дозволяють провести оптимізацію тривалості критичного шляху, завантаження виконавців робіт, що дає змогу визначити, наприклад, економію фонду оплати праці з відповідними нарахуваннями.

На останньому етапі проводиться літературна обробка тексту кваліфікаційної роботи магістра та оформлення ілюстративного матеріалу.

При написанні кваліфікаційної роботи магістра слід дотримуватися таких вимог:

- змістовність та конкретність викладення;
- системність та послідовність;
- виділення в тексті окремих абзаців (занадто великі фрагменти не сприяють розумінню викладеного матеріалу);
- завершеність викладення кожної думки;
- виключення тавтології;
- належне оформлення кваліфікаційної роботи магістра.

5. ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Оформлення кваліфікаційної роботи магістра має відповідати вимогам ДСТУ 3008:2015 «Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення»; ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання», Положення про засоби діагностики якості вищої освіти Білоцерківського національного аграрного університету.

Мовою кваліфікаційної роботи магістра є державна мова. Пряме переписування у роботі матеріалів з літературних джерел неприпустиме.

Кваліфікаційна робота магістра має бути надрукована на аркуші формату А4 (210 x 297 мм).

Текст кваліфікаційної роботи розміщується на сторінці, яка обмежується полями: лівим – не менше 25 мм, правим – не менше 10 мм, верхнім і нижнім – не менше 20 мм. Текст кваліфікаційної роботи друкується шрифтом Times New Roman, кеглем 14 з полуторним міжрядковим інтервалом. Шрифт друку повинен бути чітким, з однаковою щільністю тексту, рядок – чорного кольору середньої жирності.

Кваліфікаційна робота магістра починається з титульного аркуша (додаток

Е), за яким послідовно розмішують завдання на кваліфікаційну роботу магістра (додаток Ж), анотації (додаток И), зміст кваліфікаційної роботи, розділи роботи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки. *На титульній сторінці здобувач вищої освіти власним підписом засвідчує, що у роботі немає запозичень у інших авторів без відповідних посилань.*

До кваліфікаційної роботи магістра додаються: подання голові екзаменаційної комісії щодо захисту кваліфікаційної роботи магістра, відгук наукового керівника, зовнішня рецензія.

Нумерація сторінок має бути наскрізною, починаючи з титульного аркуша і до останньої сторінки, арабськими цифрами у верхньому правому кутку сторінки без знаку № та без крапки в кінці. На титульному аркуші, аркушах завдання, анотаціях та змісті номер сторінки не ставиться. Нумерація сторінок починається з третьої сторінки – «Вступу». Якщо у магістерській роботі є додатки, їх необхідно також пронумерувати.

Зміст містить найменування та номери початкових сторінок всіх розділів та підрозділів роботи. Назви розділів та підрозділів у змісті і тексті кваліфікаційної роботи магістра мають бути тотожними.

Вступ, кожний розділ і висновки, які розміщуються у вказаній послідовності, починають з нової сторінки. Заголовки структурних частин кваліфікаційної роботи магістра – АНОТАЦІЯ, ЗМІСТ, ВСТУП, РОЗДІЛ, ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ – друкуються великими літерами по центру сторінки. Заголовки підрозділів друкуються маленькими літерами (крім першої великої) з абзацу.

Абзацний відступ повинен бути однаковим впродовж усього тексту і дорівнювати п'яти знакам. Відстань між заголовком і подальшим чи попереднім текстом має бути не менше одного вільного рядка. Не допускається розміщувати назву підрозділу, пункту, підпункту в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено лише один рядок тексту.

Текст основної частини кваліфікаційної роботи поділяється на розділи, підрозділи, пункти та підпункти відповідно до змісту. Розділи позначаються арабськими цифрами без знаку №, підрозділи нумеруються цифрою розділу і підрозділу через крапку (1.1, 1.2, 2.1 і т. д.), пункти нумерують у межах кожного підрозділу (1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 і т. д.).

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки та з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами симетрично до тексту.

Наприкінці номера підрозділу ставиться крапка, наприклад, «2.1.» (перший підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають заголовок підрозділу, який друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовку не допускається.

Наприклад:

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ДП «ФАСТІВСЬКИЙ ЛІСГОСП»

3.1. Удосконалення управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ не нумерують.

Текстова частина кваліфікаційної роботи магістра має бути стилістично опрацьованою. Стил ь викладання – науковий, чіткий, стриманий, без вияву емоцій. Замість займенника «я» використовується займенник «ми». Наприклад, «Вважаємо доцільним запропонувати...», «На нашу думку, ...», а не «Я пропоную...», «Я вважаю...». Доцільно вживати неозначено-особові та безособові речення. Наприклад, «Для прогнозування оцінки ефективності інвестиційних проєктів використовують метод аналізу змін та метод порівняння», «Спершу необхідно спрогнозувати обсяг виробництва продукції».

У тексті допускаються загальноживані скорочення. Інші скорочення можливі, коли автор при першому написанні наводить повний, а потім скорочений варіант терміну, наприклад: «коефіцієнт трудової участі працівників (КТУ)...».

Необхідно робити посилання на кожен цитату, запозичену думку, цифровий матеріал, приклади з досвіду роботи тощо. Посилатися потрібно на останні видання публікацій. Якщо використовуються відомості з джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні слід точно вказати номер сторінки, на якій розміщена цитата, ілюстрація, таблиця, формула тощо.

Посилання на джерела роблять згідно з їхнім переліком у списку використаних джерел у квадратних дужках, наприклад, «у працях [1–7]...». Якщо наводиться цитата, то в кінці її після лапок ставиться порядковий номер джерела і номер сторінки, на якій розміщена цитата: [18, с.30].

Якщо текст не наводиться дослівно, а викладається власними словами, то обов'язково має бути збережений його зміст.

Цифровий матеріал, як правило, подається в таблицях. Для таблиць використовується шрифт 12 pts Times New Roman через одинарний міжрядковий інтервал.

За змістом таблиці поділяються на аналітичні та неаналітичні. Аналітичні таблиці є результатом обробки й аналізу цифрових показників. Як правило, після таких таблиць робиться узагальнення про нове (виведене) знання, яке вводиться до тексту словами: «дані табл. 2.1 дають змогу зробити висновок, що...», «дані табл. 2.2 свідчать, що...». Часто такі таблиці сприяють виявленню і формулюванню певних закономірностей. До неаналітичних таблиць вміщують здебільшого необроблені статистичні дані, необхідні лише для подання інформації або констатації певного стану речей.

Кожна таблиця повинна мати тематичний заголовок, що відображає її зміст. Всі таблиці слід нумерувати. Праворуч перед тематичним заголовком з

великої літери пишуть слово «Таблиця» та її порядковий номер. Знак «№» перед цифрою не ставиться. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці в даному розділі. Наприклад: *Таблиця 3.1* (перша таблиця третього розділу). Слово «Таблиця» та її номер виконують курсивом. Нижче з великої літери симетрично до тексту пишеться назва таблиці. Назву друкують маленькими літерами (крім першої – великої), не підкреслюють, а виконують напівжирним шрифтом. Крапка в кінці назви не ставиться.

Під час оформлення таблиці слід дотримуватись певного співвідношення її частин: боковик повинен займати не більше 1/3 її формату, а висота головки таблиці не більше 1/3 висоти (див. приклад).

Таблиця _____
(номер)

Назва таблиці

Шапка						Заголовки граф
						Підзаголовки граф
Рядки						
	Боковик (заголовки рядків)		Графи (колонки)			

Джерело: _____

Вертикальні колонки нумерують лише у тих випадках, коли у тексті на них є посилання або таблицю частково переносять. Колонку «№ з/п» до таблиці включати не слід. Якщо всі показники таблиці мають однакові одиниці виміру, їх виносять в заголовок таблиці, якщо різні – вказують у боковику. Позначення одиниць виміру мають відповідати вимогам стандартів. Числові величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків. Заголовки граф пишуть з великої літери, підзаголовки – з малої, якщо вони складають одне речення із заголовком, і з великої, якщо вони є самостійними.

Починати виклад матеріалу підрозділу, пункту чи підпункту з таблиці неприпустимо. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, в якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. У тексті повинні бути посилання на всі таблиці (наприклад: «у табл. 1.4...», «див. табл. 6.1»).

Слід уникати громіздких таблиць. Кожна таблиця, як правило, розміщується на одній сторінці. Перенесення її на наступну сторінку за необхідності допускається, якщо в ній вміщуються взаємопов'язані характеристики об'єкта дослідження. У цьому випадку назву вміщують тільки над її першою частиною. Під час перенесення таблиці у правому верхньому кутку сторінки слід написати «Продовження таблиці...». Побудова таблиці з розміщенням матеріалу в один рядок недоречна. Якщо цифрові або інші дані в якому-небудь рядку таблиці не подають, то в ньому ставлять прочерк.

Кожна таблиця повинна мати посилання на джерело, на базі якого вона складена. Наприклад:

Таблиця 2.3

**Урожайність основних сільськогосподарських культур
в ТОВ «Земля Томилівська», ц/га**

Культури	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
				+, -	у %
Зернові та зернобобові – всього у тому числі:	70,73	56,27	57,96	-12,77	-18,05
пшениця озима	48,52	52,54	56,86	+8,34	+17,19
гречка	19,06	8,00	-	-	-
ячмінь ярий	46,53	60,67	25,87	-20,66	-44,40
кукурудза на зерно	99,44	61,53	61,78	-37,66	-37,87
горох	20,80	-	-	-	-
Соняшник	27,86	29,50	24,90	-2,96	-10,62
Соя	27,22	23,44	24,00	-3,22	-11,83
Ріпак озимий	44,59	32,09	-	-	-
Цукрові буряки	-	-	404,34	-	-
Ягоди	-	-	45,00	-	-

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства

Таблиці додатків нумеруються у межах кожного конкретного додатка та мають складатися з букви, що позначає додаток, та порядкового номера, наприклад: *Таблиця А.1* – перша таблиця додатку А.

Наявність в кваліфікаційній роботі магістра ілюстрацій, які називаються рисунками (схеми, діаграми, графіки тощо), дає змогу викласти матеріал більш доказово, наочно, полегшує його сприйняття. Ілюстрації обов'язково повинні супроводжуватись коментарями. На всі ілюстрації мають бути посилання (наприклад: «...як це видно з рис. 3.2»), або у вигляді виразу у круглих дужках (рис. 1.2). Наприклад:

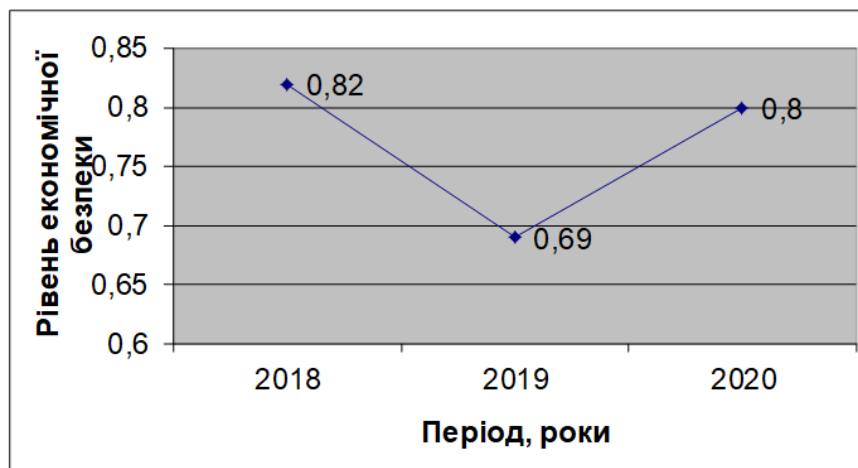


Рис. 2.4. Динаміка показника економічної безпеки ПАТ «ЖЛК-Україна», 2018-2020 рр.

Джерело: власні дослідження

Рисунки слід розмішувати безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. Номер рисунка складається з номера розділу і порядкового номера рисунка, відокремлених крапкою (наприклад: *рис. 1.2* – другий рисунок першого розділу). Рисунки додатків нумеруються у межах кожного конкретного додатка та складаються з букви, що позначає додаток, та порядкового номера. Назву рисунка розміщують безпосередньо під рисунком після його номеру з абзацного відступу, вирівнювання тексту по ширині. Якщо на рисунку зображується графік чи діаграма, кожна її вісь повинна мати назву та розмірність.

У роботі можуть застосовуватися різні типи схем та діаграм, які використовуються залежно від характеру ілюстративного матеріалу та завдань, що вирішуються. Так, зіставлення показників чи їх динаміку в часі доречно показувати за допомогою стовпчикової (стрічкової) діаграми.

Наприклад:

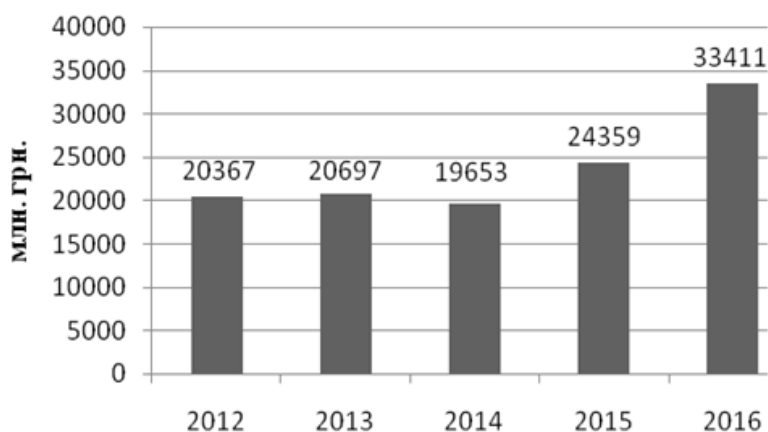


Рис. 2.2. Динаміка капітальних інвестицій Київської області, млн. грн.
Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України.

Для подання структури показників (складових елементів) доцільно використовувати кругову діаграму.

Наприклад:

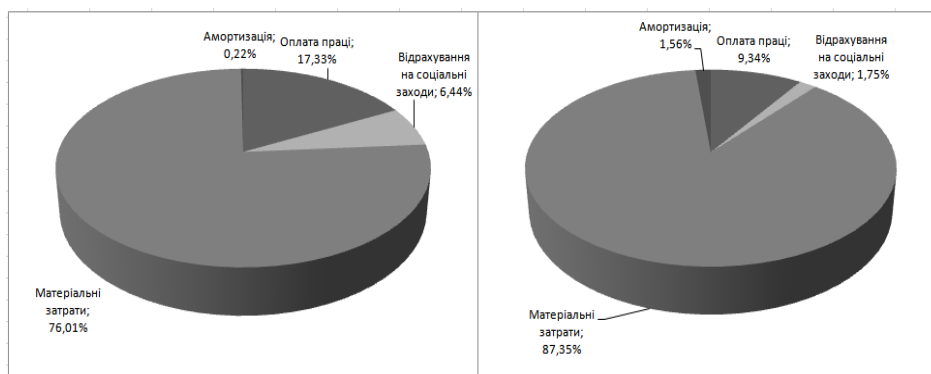


Рис. 2.3. Структура витрат на виробництво продукції тваринництва ТОВ «Земля Томилівська» у 2018 р. та 2020 р.

Джерело: розраховано та побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Формули розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки. Вище і нижче кожної формули повинно бути залишено не менше одного вільного рядка. Формули, на які є посилання в тексті, нумеруються в межах розділу арабськими цифрами. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули, відокремлених крапкою, наприклад: формула (3.1) – перша формула третього розділу. Номер формули зазначають на рівні формули в круглих дужках у крайньому правому положенні на рядку. У разі посилання в тексті на формулу необхідно вказати її повний номер в дужках. Після формули пишуть слово «де» і розшифровують позначення словами в такій послідовності, в якій вони подані у формулі. Після слова «де» двокрапка не ставиться. Пояснення значення кожного символу чи числового коефіцієнта слід подавати з нового рядка:

$$Pr = \frac{ВП}{T}, \quad (3.1)$$

де Pr – середньорічний виробіток одного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві (тис. грн.);

$ВП$ – обсяг виробництва валової продукції сільського господарства (тис. грн.);

T – середньорічна кількість працівників, зайнятих у с.-г. виробництві (чол.).

У формулах перенесення допускаються на знак $/$, $=$, $+$, $-$, \times , $/$. У випадку переносу знаки повторюються на початку і в кінці рядка.

Бібліографія у кваліфікаційній роботі магістра розміщується відповідно до встановлених правил і складається з переліку літератури та інших джерел, використаних під час написання роботи. Бібліографічні описи подають у порядку, за яким вони вперше згадуються в тексті. Порядкові номери описів в списку використаних джерел є посиланнями в тексті. Бібліографічні описи посилань у списку наводять відповідно до ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання». Джерела вказуються мовою видання. Приклад оформлення списку використаних джерел наведено в додатку К.

Додатки слід розташовувати в порядку появи посилань на них в тексті магістерської роботи. Кожний додаток починають з нової сторінки. Він повинен мати тематичний заголовок, надрукований вгорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої повинно бути надруковано слово «Додаток ___» і велика літера, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь (наприклад, Додаток А). Додатки повинні мати спільну з рештою кваліфікаційної роботи наскрізну нумерацію сторінок. Крім того, на другій та подальших сторінках додатку потрібно у верхньому куті праворуч вказати «продовження додатку А». Посилання на додатки в текстовій частині кваліфікаційної роботи є обов'язковим. Ілюстрації, таблиці, формули, що є у

тексті додатка, слід нумерувати в межах кожного додатка, наприклад, рис. Б.3 – третій рисунок додатка Б.

Завершену і оформлену відповідно до вимог кваліфікаційну роботу магістра здобувач підписує на титульній сторінці та подає керівнику.

6. ПІДГОТОВКА ПУБЛІКАЦІЙ

Оскільки кваліфікаційна робота магістра є науковою роботою, а результати наукової діяльності повинні бути оприлюднені, то обов'язковим елементом навчання за магістерською програмою є оприлюднення результатів дослідження за допомогою публікацій та участі у науково-практичних конференціях.

Результати наукової діяльності узагальнюються в тезах доповідей, статтях, монографіях, методичних і практичних матеріалах, навчальних посібниках, підручниках та ін. У тексті кваліфікаційної роботи магістра повинні подаватися посилання на власні публікації, які включаються до списку використаних джерел.

Основні функції публікацій:

- оприлюднення результатів наукового дослідження;
- підтвердження особистого внеску здобувача вищої освіти в розробку наукової проблеми та достовірності основних результатів дослідження, оскільки після оприлюднення публікація стає об'єктом вивчення й оцінювання широкою науковою громадськістю;
- підтвердження факту апробації та впровадження результатів і висновків дослідження.

Найчастіше результати кваліфікаційної роботи магістра оприлюднюються за допомогою статей, наукових доповідей на науково-практичних конференціях або тез доповідей.

Наукова стаття містить виклад проміжних чи кінцевих результатів наукового дослідження, або ж висвітлює окреме конкретне питання за темою кваліфікаційної роботи магістра. Вона подається до редакції відповідно до вимог, які публікуються в журналах або наукових збірниках у вигляді пам'ятки авторам. Оптимальний обсяг наукової статті – 8-12 сторінок.

Умовно в тексті статті можна виділити такі структурні елементи:

- вступ, в якому здійснюється постановка наукової проблеми, розкриті її актуальність, значення для розвитку науки або практичної діяльності (один абзац або 5-10 рядків);
- стислий аналіз основних досліджень й публікацій, на які спирається автор; сучасні погляди на проблему; виділення невирішених питань у межах загальної проблеми, яким присвячена стаття (0,5-2 сторінки комп'ютерного тексту через півтора інтервали);
- мета статті – головна ідея даної публікації, яка певною мірою відрізняється від сучасних уявлень про проблему, доповнює або поглиблює відомі підходи. Мета статті впливає з постановки наукової проблеми та огляду основних публікацій з теми (один абзац або 5-10 рядків);

- методи дослідження – опис методів та засобів, за допомогою яких були досягнуті наукові результати. Методи розкриваються досить детально, щоб кожний охочий міг відтворити хід дослідження;

- основна частина статті – виклад змісту власного дослідження: висвітлюються основні результати наукового дослідження, особисті ідеї, думки, отримані наукові факти, виявлені закономірності, зв'язки, тенденції, методика отримання та аналіз фактичного матеріалу, особистий внесок автора в досягнення й реалізацію основних висновків тощо (5-6 сторінок);

- висновок, у якому формулюється вирішення проблеми (завдання), її значення для теорії й практики, рекомендації для науки чи виробництва, суспільна значущість; коротко окреслюються перспективи подальших досліджень із теми (1/3 сторінки).

Наукова стаття вимагає дотримання певних правил оформлення:

- у лівому верхньому куті розміщується номер УДК, нижче – ініціали та прізвище автора; назва закладу вищої освіти;

- назва статті повинна бути максимально короткою і інформативною (5-7 слів), такою, що привертає увагу читача та викликає бажання читати далі;

- анотація стисло відображає мету, метод, і основні результати дослідження – до 200 слів (додається до статті українською, російською та англійською мовами);

- перелік ключових слів (до 10 слів та словосполучень);

- текст статті має бути грамотно написаний, правильно структурований, належним чином відформатований;

- посилання на авторитетні джерела подаються на початку статті, основний обсяг статті присвячується викладу власних думок;

- завершується стаття списком використаної літератури, в якому вміщені бібліографічні описи тих джерел, на які є посилання у тексті статті. Доречно посилатись на сучасну наукову літературу – це статті та монографії (підручники, навчальні посібники, рекламна інформація не відносяться до наукових джерел).

Однією з головних вимог до наукових статей є відсутність плагіату.

Рукопис статті підписується автором і подається до редакції у двох примірниках. До нього додається електронний варіант.

Наукові журнали можуть вимагати рецензію на статтю або витяг з протоколу засідання кафедри про рекомендацію статті до друку (для авторів, які не мають вченого ступеня чи звання).

Особливо цінними є статті, опубліковані у наукових виданнях, що індексуються у наукометричних базах (найбільш значимими сьогодні є бази Scopus та Web of Science), а також у фахових наукових виданнях.

Тези наукової доповіді (гр. thesis – положення, твердження) – це опубліковані до початку наукової конференції матеріали із викладом основних аспектів наукової доповіді. Це коротко, точно, послідовно сформульовані її основні ідеї, думки, положення. Рекомендований обсяг тез наукової доповіді – дві-три сторінки комп'ютерного тексту через півтора інтервали. Твердження повинні бути короткими, але переконливими та обґрунтованими (або логікою, або емпірикою).

Тема тез має відповідати тематиці наукової конференції. У разі невідповідності оргкомітет може відмовити здобувачеві в участі у даній конференції. Також тема має бути небагатоплановою.

У ході підготовки тез наукової доповіді слід дотримуватися таких правил:

- у правому верхньому куті розміщують прізвище автора та його ініціали; за необхідності вказують інші дані, які доповнюють відомості про автора (здобувач, викладач, місце роботи або навчання);

- назва тез доповіді коротко відображає головну ідею, думку, положення;

- викладення суті доповіді здійснюється в такій послідовності: актуальність проблеми; стан розробки проблеми (перелік учених, які зверталися до розробки цієї проблеми); наявність проблемної ситуації; необхідність її вивчення, вдосконалення з огляду на сучасний стан її розробки, втілення; основна ідея, положення, висновки дослідження, за допомогою яких методів це досягається; основні результати дослідження, їх значення для розвитку теорії та/або практики;

- бібліографія не має перевищувати 5 пунктів. Найкращим способом довести, що тема дослідження актуальна, є наведення в списку літератури однієї – двох сучасних статей зарубіжних авторів.

- при оформленні тез доповіді слід чітко дотримуватись вимог оргкомітету наукової конференції.

Наукова доповідь – це публічно виголошене повідомлення, розгорнутий виклад певної наукової проблеми (теми, питання).

Структура тексту доповіді аналогічна плану статті.

Існує два методи написання доповіді. Перший полягає в тому, що автор спочатку готує тези свого виступу, на основі тез пише доповідь на конференцію, редагує її і готує до опублікування в науковому збірнику у вигляді доповіді або статті. Другий, навпаки, пов'язаний із розгорнутим написанням доповіді, а потім, у скороченому вигляді, ознайомленням із нею аудиторії.

При написанні доповіді слід зважати на те, що суттєва частина матеріалу опублікована в тезах доповіді. Крім того, частина матеріалу подається на слайдах презентації. Тому доповідь повинна містити коментарі, а не повторювати ілюстративний матеріал. Можна зупинитися лише на одній (найсуттєвішій, дискусійній) тезі доповіді, зробивши посилання на опубліковані тези. Це дозволить скоротити доповідь. Добре, коли доповідач реагує на попередні виступи науковців із теми своєї доповіді. Доцільним є полемічний характер доповіді, що викликає інтерес слухачів. Обсяг доповіді становить 8-12 сторінок (до 30 хв.).

7. ПІДГОТОВКА ДО ЗАХИСТУ ТА ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

До захисту кваліфікаційна робота магістра подається з відгуком наукового керівника та зовнішньою рецензією.

Кваліфікаційна робота подається керівникові для перевірки у строки, визначені у завданні на виконання кваліфікаційної роботи магістра. У письмовому відгуку на виконану кваліфікаційну роботу науковий керівник зазначає її актуальність; доцільність використання певної методології;

відповідність змісту роботи плану; оцінює самостійність дослідження; рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та практичних навичок; вміння логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки; перспективність запропонованих рекомендацій та ступінь обґрунтованості висновків; а також робить висновок про можливість допуску кваліфікаційної роботи до захисту. Форма відгуку наведена в додатку Л.

Виконана кваліфікаційна робота магістра разом з відгуком наукового керівника за 15 днів до початку захисту подається у твердій обкладинці (переплетена) для перегляду завідувачу кафедри та направлення на зовнішню рецензію. Зовнішніми рецензентами можуть бути: фахівці-практики, науковці, викладачі закладів вищої освіти тощо. Вимоги до змісту та оформлення рецензії подані в додатку М. Для підготовки здобувача до пояснень у зв'язку з можливими зауваженнями рецензента йому надається можливість ознайомитися з рецензією до захисту роботи на засіданні ЕК.

Рішення про допущення до захисту кваліфікаційної роботи магістра перед екзаменаційною комісією приймається на засіданні кафедри, про що завідувач кафедри робить напис на титульній сторінці роботи.

Кафедра може організувати і провести попередній захист кваліфікаційних робіт у присутності наукових керівників.

Кваліфікаційні роботи здобувачі захищають на відкритому засіданні екзаменаційної комісії (ЕК).

Під час підготовки до захисту здобувач має погодити зі своїм науковим керівником складену ним стислу доповідь та ілюстративний матеріал (він може бути поданий за бажанням автора у вигляді презентації у Power Point, або роздаткового матеріалу обсягом 8-10 сторінок). Ілюстративного матеріалу, що не використовується під час доповіді, не повинно бути. Зразок оформлення титульної сторінки роздаткових ілюстративних матеріалів наведено у додатку Н. Наочні матеріали мають послідовно ілюструвати доповідь здобувача і забезпечувати повноту висвітлення всіх положень, які підлягають захисту.

Тривалість доповіді – 8-10 хвилин. Вона має відображати зміст кваліфікаційної роботи магістра. На початку виступу рекомендується назвати тему дослідження, коротко обґрунтувати її вибір (зупинитися на ступені її висвітлення в науковій літературі та у нормативних актах, на проблемах, що виникають на практиці), сформулювати мету, об'єкт та предмет дослідження.

Після цього доцільно перейти до викладення основного змісту роботи за такою схемою: сучасне становище (недоліки, виявлені у ході дослідження та аналізу), заходи, що пропонуються для усунення недоліків, вірогідна ефективність запропонованих рекомендацій. Висновки та рекомендації за результатами дослідження можуть мати методичний, методологічний чи організаційний характер.

Завершуючи доповідь, здобувач має відзначити, які його розробки та висновки вже впроваджені або намічені до впровадження; де ще слід, на його думку, застосувати результати дослідження; яка фактична чи очікувана соціально-економічна ефективність запропонованих ним розробок. Під час доповіді слід звертатися до ілюстративного матеріалу, коротко пояснюючи його

зміст.

Щоб доповідь була успішною, слід дотримуватись певних правил:

- упевнено й системно розповідати про свою роботу, користуючись текстом виступу за необхідністю, а не просто читати його, що передбачає належну підготовку до виступу та його репетицію;
- не використовувати під час виступу довгі складні фрази й словосполучення, а намагатися застосовувати короткі речення;
- не перевантажувати виступ цифрами і фактами;
- суворо дотримуватись регламенту;
- мати якісний ілюстративний матеріал.

Члени ЕК, присутні на захисті, можуть задавати здобувачеві питання з метою визначення рівня його фахової підготовки та ерудиції. Відповіді мають бути стислими та конкретними.

Загальна тривалість захисту кваліфікаційної роботи магістра не повинна перевищувати 30 хвилин.

Після обговорення підсумків захисту кваліфікаційних робіт на закритому засіданні ЕК приймає рішення щодо оцінки захисту і роботи та про присвоєння здобувачеві відповідної кваліфікації з видачею йому диплома. У разі рівної кількості голосів «за» і «проти» членів ЕК думка голови є вирішальною. Рішення комісії оголошується її головою в день захисту кваліфікаційних робіт магістра.

Оцінювання роботи здійснюється з урахуванням наступних вимог до неї.

1. Логічна обґрунтованість структури (плану) роботи з урахуванням викладених у вступі мети й завдань, коректна послідовність викладу матеріалу.

2. Широта охоплення, глибина й коректність використання літератури. У роботі повинні використовуватися основні законодавчі й нормативні акти, присвячені проблемі дослідження, основна монографічна література, публікації в наукових виданнях. Перевагою роботи є наявність аналізу, узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду розв'язання відповідної проблеми, обґрунтування доречності й правомірності його використання в конкретних умовах. Найважливішою вимогою є дотримання правил посилання на використану літературу, запобігання плагіату.

3. Самостійність проведених досліджень, наявність очевидного власного внеску в розв'язання досліджуваної проблеми.

4. Обґрунтованість пропозицій і рекомендацій, висновків з роботи, їх зв'язок з проведеними дослідженнями і викладеним матеріалом, конкретність практичних рекомендацій. Слід уникати безадресних порад загального характеру (таких як «поліпшити», «поглибити», «удосконалити» і т. ін.). У роботі треба запропонувати конкретні заходи правового, організаційного, ідеологічного, технологічного характеру щодо поліпшення досліджуваної ситуації та розв'язання проблеми.

5. Коректність мови і стилю викладу матеріалу. Робота повинна бути написана українською мовою без помилок, ретельно відредагована.

6. Якість оформлення роботи відповідно до рекомендованих норм і стандартів.

7. Якість презентації кваліфікаційної роботи під час її захисту із

застосуванням ілюстративного матеріалу чи слайдів, переконливість відповідей на додаткові питання.

Кваліфікаційна робота магістра оцінюється за 100-бальною шкалою. Розподіл балів за критеріями здійснюється згідно з табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Розподіл балів за критеріями оцінки кваліфікаційної роботи

Критерій оцінки	Зміст критерію	Кількість балів
Методологічна й наукова культура роботи, самостійність дослідження	Коректність визначення проблеми, мети, об'єкта, предмета дослідження, обґрунтованість структури роботи; коректність обраних методів дослідження; логічність викладу матеріалу, широта і глибина аналізу літератури та іншої інформації, коректність посилань на використану літературу; самостійність проведеного дослідження, визначеність власної позиції.	25 балів
Корисність отриманого результату	Повнота та глибина розкриття й розв'язання проблеми, обґрунтованість і аргументованість пропозицій, рекомендацій та висновків, наявність елементів новизни, наукова та прикладна цінність отриманого результату, його адресність, наявність практичної апробації.	45 балів
Якість оформлення роботи	Мова й стиль написання, наявність мовних та стилістичних помилок, коректність оформлення посилань на використану літературу та інформаційні джерела, ілюстрованість роботи, якість комп'ютерного оформлення, відповідність вимогам нормоконтролю.	10 балів
Якість захисту в ЕК	Стиль презентації (негативним моментом є читання тексту доповіді), логічна побудова доповіді, дотримання регламенту, якість відповідей на питання та зауваження, наявність та якість ілюстративного чи роздаткового матеріалу, уміння ним користуватися.	20 балів

Оцінка кваліфікаційної роботи науковим керівником і рецензентом здійснюється за першими трьома критеріями та відображається у відгуку наукового керівника та у рецензії, має рекомендаційний характер і враховується екзаменаційною комісією під час визначення остаточної оцінки за результатами захисту роботи. Негативна рецензія не є підставою для недопуску кваліфікаційної роботи до захисту.

Здобувач вищої освіти, який отримав під час захисту кваліфікаційної роботи магістра незадовільну оцінку, має бути відрахованим з БНАУ, і в цьому випадку йому видається академічна довідка встановленого зразка. За ним залишається право бути повторно допущеним до захисту протягом наступних трьох років. Повторно кваліфікаційна робота магістра виконується за наявності заяви здобувача про допуск до захисту, дозволу ректора і рішення випускової кафедри про затвердження теми і бази дослідження, призначення наукового керівника. На вимогу кафедри тему роботи може бути змінено, або в межах тієї ж теми матеріали роботи можуть бути суттєво оновлені і доповнені.

Якщо захист кваліфікаційної роботи магістра не відбувся з поважних причин, про що здобувач має подати відповідні документи у ЕК, ректор БНАУ

може подовжити термін його навчання до наступного терміну роботи ЕК із захисту кваліфікаційних робіт магістра, але не більше як на один рік.

Незалежно від причин повторний захист кваліфікаційних робіт у той же рік категорично забороняється.

Після захисту кваліфікаційні роботи магістра підлягають суворому обліку, залишаються на кафедрі з наступною передачею їх на зберігання до архіву університету.

8. ТИПОВІ НЕДОЛІКИ Й ПОМИЛКИ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ, НАПИСАННЯ ТА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ

1. Основна частина кваліфікаційної роботи магістра чи її розділи не повною мірою розкривають тему, не відповідають плану (змісту).

2. Робота без визначеного плану. У процесі написання кваліфікаційної роботи план може коригуватися, проте писати роботу, не визначивши її мету, завдання, послідовність дій – шлях до неуспішної роботи.

3. Аналітичний огляд вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій з теми дослідження має форму анотованого списку і не відображає рівня дослідження проблеми; відсутній критичний аналіз літературних джерел, вираження власної позиції, що призводить до реферативного характеру роботи. Недостатньо проаналізовано нормативно-правові акти та сучасну спеціальну літературу (останні 5-10 років) з теми дослідження.

4. Відсутність логічного взаємозв'язку і взаємообумовленості між розділами роботи. Немає сенсу робити аналіз чи якісь дослідження, вивчати досвід, якщо подальші розробки або пропозиції, рекомендації та висновки цього не враховують.

5. Відсутність чи невміння користуватися широким спектром методів досліджень і підготовки рішень, які пропонуються магістерською програмою.

6. Неповні, неточні, неправдиві дані, що використовуються в аналітичній частині роботи; помилки у розрахунках, відсутність висновків, що впливають з аналізу таблиць, графіків, діаграм, рисунків.

7. Недостатній рівень самостійного осмислення проблеми, робота є компіляцією або плагіатом. Відсутність власного внеску в розв'язання проблеми обов'язково з'ясується до чи під час захисту роботи.

8. Відсутність відповідності між викладеним у роботі матеріалом і висновками: висновки часто абстрактні, мають форму звітності, а не аналізу результатів дослідження, не відображають завдань кваліфікаційної роботи. Врешті кінцевий результат не відповідає меті дослідження, а висновки – поставленим завданням.

9. Нечіткість та декларативний характер висновків, коли комусь даються безадресні поради загального характеру як то «поліпшити» й «удосконалити». Пропозиції повинні бути адресними: кому і що конкретно здобувач пропонує (державним органам управління, керівникам регіонального рівня, керівникам підприємств різних рівнів управління, співробітникам, науковцям, персоналу тощо). Такий підхід дозволить посилити практичну значущість кваліфікаційної

роботи магістра. Необхідно відповідати не лише на питання «що слід робити», а і «кому та як це потрібно зробити», а головне – «що зроблено» здобувачем.

10. Недостатня чи, навпаки, перебільшена кількість використаних літературних джерел, їх слабкий зв'язок з досліджуваною проблемою, застарілість літератури і відсутність актуальних публікацій. Порушення правил оформлення бібліографії і посилань на використану літературу (відсутнє цитування наукових положень, думок учених, немає посилань на першоджерела або вказано не ті, з яких використано матеріал). Плагіат (!) – пряме запозичення авторського тексту без відповідних посилань. У разі виявлення плагіату робота не допускається до захисту, тому що вона не може бути оцінена позитивно.

11. Обсяг та оформлення роботи не відповідають вимогам, вона виконана неохайно, наявні граматичні, орфографічні та стилістичні помилки, недосконала редакція тексту, що ускладнює сприйняття змісту роботи.

12. Виступ здобувача під час захисту кваліфікаційної роботи магістра перед ЕК позбавлений логіки викладу, не продуманий, не відображає сутності й кінцевого результату дослідження. Внаслідок недостатньо глибоких знань з теми дослідження здобувач не може відповісти на запитання комісії або його відповіді надто загальні.

8. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

У процесі написання та захисту кваліфікаційної роботи магістра слід дотримуватися принципів академічної доброчесності. Відповідно до «Положення про академічну доброчесність у Білоцерківському національному аграрному університеті» від 23.12.2019 р., дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти передбачає:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання;

- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;

- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;

- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

Основними видами порушень академічної доброчесності у процесі виконання кваліфікаційної роботи є:

- академічний плагіат (фрагментів письмових робіт, ідей, даних, моделей, ілюстрацій; відсутність належних посилань, помилки цитування);

- фабрикація (наведення вигаданих чи неперевірених даних; посилення на вигадані джерела інформації тощо);

- фальсифікація (необґрунтоване корегування результатів власних наукових досліджень чи виконання навчальних завдань; наведення свідомо змінених даних, неповної або викривленої інформації про апробацію результатів досліджень та розробок);

- обман (подання як результатів власної праці робіт, виконаних на замовлення іншими особами; надання відгуків або рецензій на наукові або

навчальні роботи без належної їх експертизи).

Збобувачі вищої освіти мають можливість самостійно перевірити роботу на текстові збіги за допомогою комп'ютерних програм: <https://advego.com/plagiatus/>, <https://www.etxt.ru/antiplagiat/>, <https://www.scanmyessay.com/> та інших, представлених в розділі «Академічна доброчесність» на сайті БНАУ <https://education.btsau.edu.ua/node/1>.

Для запобігання проявам академічної недоброчесності університетом укладений договір співпраці з ТОВ «АНТИПЛАГІАТ», яке забезпечує перевірку кваліфікаційних робіт на виявлення збігів / ідентичності / схожості текстів в системі «Unichesk». На основі звіту щодо схожості текстів, згенерованого системою «Unichesk», експертна комісія з НПП кафедри після перевірки правильності оформлення цитат, посилань на джерела тощо, ухвалює рішення щодо наявності чи відсутності у роботі академічного плагіату.

Додаток А

Рекомендований перелік тем кваліфікаційної роботи магістра

1. Методичні та практичні аспекти управління інвестиційними проєктами підприємств.
2. Інноваційні процеси в АПК України та особливості управління ними в підприємствах.
3. Управління кредитними ресурсами в комерційних банках.
4. Управління маркетинговими дослідженнями та маркетинговою діяльністю підприємств в сучасних умовах.
5. Управління закупівельною логістикою підприємств матеріальної сфери виробництва.
6. Формування системи стратегічного маркетингового управління підприємством.
7. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби.
8. Формування та вдосконалення механізму управління технологічними процесами в рослинництві.
9. Формування та вдосконалення механізму управління технологічними процесами у тваринництві.
10. Управління формуванням і розвитком виробничого потенціалу підприємства.
11. Регіональні особливості управління сільським господарством в сучасних умовах (в конкретному регіоні).
12. Особливості реформування власності і управління на підприємствах АПК в умовах здійснення ринкових реформ (на конкретному прикладі).
13. Соціально-демографічні та кадрові проблеми реалізації аграрних реформ у сільськогосподарських регіонах (на прикладі конкретного регіону).
14. Управління витратами в операційній діяльності підприємств.
15. Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій.
16. Управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності підприємств .
17. Управління збутовою діяльністю підприємства.
18. Особливості формування та функціонування системи управління фінансовим потенціалом підприємства.
19. Формування та вдосконалення механізму мотивацій працівників в сучасних умовах.
20. Особливості застосування економічних методів управління в системі менеджменту підприємств.
21. Особливості застосування соціально-психологічних методів управління у системі менеджменту підприємств.
22. Особливості забезпечення організаційно-економічного механізму управління персоналом.

23. Формування та вдосконалення механізму управління якістю продукції на підприємствах.
24. Маркетингова цінова політика виробничого підприємства.
25. Основні напрями вдосконалення структур управління підприємствами в сучасних умовах.
26. Побудова системи управління ресурсами і витратами підприємств.
27. Орендні відносини та підвищення продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах.
28. Формування та функціонування системи управління в приватних сільськогосподарських підприємствах.
29. Оплата праці у системі трудової мотивації працівників виробничих підприємств.
30. Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління підприємствами.
31. Формування та вдосконалення механізму контролю у підприємствах.
32. Управління оборотними засобами та забезпечення фінансової стійкості підприємств.
33. Методичні та практичні аспекти формування системи стратегічного управління у підприємствах.
34. Впровадження сучасних систем управління якістю у підприємствах (на конкретному прикладі)
35. Основні напрями вдосконалення форм і методів управління трудовими колективами підприємств.
36. Формування та вдосконалення механізму управління стратегічними зонами господарювання підприємств.
37. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.
38. Методи стратегічного аналізу та прийняття стратегічних рішень на підприємствах.
39. Особливості та методи антикризового управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
40. Особливості формування системи наукової організації та мотивації праці керівників і спеціалістів підприємств.
41. Вдосконалення методів залучення працівників до управління підприємствами та підвищення ефективності виробництва.
42. Формування та вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю на підприємствах.
43. Особливості управління логістичними процесами на підприємствах.
44. Планування виробничої програми та собівартості продукції рослинництва.
45. Планування виробничої програми та собівартості продукції тваринництва .
46. Управління асортиментною політикою переробних підприємств АПК.
47. Управління маркетинговою стратегією підприємств.
48. Управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності.
49. Особливості формування і функціонування сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю.
38. Застосування методів реінжинірингу у системі менеджменту підприємств.
50. Управління процесом адаптації внутрішнього середовища підприємств

до умов ринкової кон'юнктури.

51. Управління операційними процесами на переробних підприємствах.

52. Реалізація ситуаційного та системного підходів до управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

53. Проектування раціональної організаційної структури управління підприємств.

54. Удосконалення форм і методів управління персоналом підприємств.

55. Проблеми та перспективи розвитку виробничої кооперації в аграрному секторі економіки.

56. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства.

57. Роль органів місцевого самоврядування в розвитку малого підприємництва в умовах децентралізації.

58. Шляхи підвищення ефективності управління сільськогосподарським підприємством в умовах розвитку глобалізаційних процесів

59. Формування та функціонування сучасної системи стратегічного менеджменту на підприємствах.

60. Організаційно-економічні передумови формування та функціонування обслуговуючих кооперативів в аграрному секторі економіки.

61. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах загострення міжнародної конкуренції.

62. Контролінговий механізм в системі управління підприємством.

63. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу в аграрному підприємстві.

64. Управління формуванням і розвитком стратегічного потенціалу підприємства.

65. Управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства.

66. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

67. Формування та функціонування системи антикризового управління підприємства.

68. Розробка та реалізація сучасної моделі мотивації персоналу на підприємствах.

69. Шляхи вдосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві.

70. Підвищення якості як фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

71. Формування та функціонування механізму удосконалення управління активами підприємства.

72. Застосування системного підходу до розробки стратегічного плану підприємства.

Додаток Б

**Лист-замовлення від організації
на виконання кваліфікаційної роботи магістра**

Бланк організації

Декану економічного факультету
Білоцерківського національного аграрного
університету _____
(ПІБ)

(повна назва організації)

просить Вас доручити здобувачу БНАУ

_____,
(ПІБ студента)

що навчається за освітньою програмою 073 «Менеджмент» виконання
кваліфікаційної роботи магістра на тему:

Організація забезпечить студента необхідною інформацією щодо діяльності
підприємства в межах теми кваліфікаційного дослідження.

Керівник організації: _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Додаток В

Ректору Білоцерківського НАУ,

здобувача магістратури
1-го року навчання
економічного факультету
ПІБ

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи магістра «Удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», м. Вишневе Київської області).

Керівником кваліфікаційної роботи прошу призначити к. е. н., доцента Вихора Миколу Васильовича.

« ___ » _____ 202_ р.

(підпис здобувача)

Завідувач кафедри: _____
(науковий ступінь, посада, підпис, прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи: _____
(науковий ступінь, посада, підпис, прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 202_ р.

Додаток Г

**Календарний план-графік з підготовки, виконання і захисту
кваліфікаційної роботи магістра на тему**

здобувача 6 курсу економічного факультету
Білоцерківського національного аграрного університету

(Прізвище, ім'я, по батькові)

План-графік затвердив _____

(завідувач кафедри)

Науковий керівник _____

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання	Відмітка про виконання	Примітки
1	Вибір теми та об'єкта дослідження			
2	Підбір літератури, укладання бібліографії			
3	Розробка завдання, складання плану			
4	Написання першого (теоретичного) розділу			
5	Вивчення матеріалів підприємства (організації)			
6	Написання другого розділу			
7	Апробація матеріалів дослідження (доповідь на студентській науковій конференції, написання статті, тез)			
8	Написання третього розділу			
9	Рецензування кваліфікаційної роботи науковим керівником			
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи після зауважень наукового керівника			
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру та її розгляд			
12	Зовнішнє рецензування			
13	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту			
14	Захист кваліфікаційної роботи магістра			

Додаток Д

Орієнтовний план (зміст) кваліфікаційної роботи магістра:

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна», м. Вишневе Київської області)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура

1.2. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

1.3. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Висновки до Розділу 1

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН УКРАЇНА»

2.1. Цілі, завдання та особливості діяльності ПрАТ «ВБД Україна»

2.2. Аналіз й оцінка фінансового стану підприємства та можливостей здійснення інноваційної діяльності

2.3. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

Висновки до Розділу 2

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПрАТ «ВБД УКРАЇНА»

3.1. Розробка інноваційної стратегії як засіб реалізації інноваційного потенціалу

3.2. Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впровадження інновацій

3.3. Розробка та впровадження механізму управління інноваційним потенціалом підприємства

Висновки до Розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Додаток Е

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту.
Зав. кафедри менеджменту
д-р екон. наук, професор
_____ Ю. С. Гринчук
« ____ » _____ 202__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

**(за матеріалами ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна»,
м. Вишневе Київської області)**

Виконала: *Довбиш Катерина Леонідівна* _____

Керівник: *к. е. н., доцент Вихор М. В.* _____

Рецензент: *к. е. н., доцент Арбузова Т. В.* _____

***Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
магістра немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.***

Здобувач: *Довбиш К. Л.* _____

Біла Церква – 202__

Додаток Ж

**БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра менеджменту**

Освітній ступінь: «Магістр»

Освітня програма: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту,
д-р екон. наук, професор Ю. С. Гринчук

«___» _____ 202__ р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
П.І.Б.**

1. *Тема роботи:*

**«Удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства»
(за матеріалами ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», м. Вишневе Київської області).**

2. *Керівник роботи:* Вихор М. В., к. е. н., доцент.

3. *Строк подання студентом роботи:* _____ 202_ р.

4. *Вихідні дані до роботи:* бухгалтерські документи, фінансова звітність, накази, розпорядження керівництва щодо управління інноваційним потенціалом ПрАТ «ВБД Україна», публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблематики дослідження.

5. *Зміст розрахунково-пояснювальної записки* (перелік питань, які потрібно розробити):

-розкрити сутність поняття «інноваційний потенціал підприємства», розглянути структуру інноваційного потенціалу;

-проаналізувати методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства;

-висвітлити особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства;

-проаналізувати особливості виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ВБД Україна»;

-оцінити фінансовий стан підприємства та його можливості здійснювати інноваційну діяльність;

-дослідити особливості управління та оцінити інноваційний потенціал ПрАТ «ВБД Україна»;

-розробити рекомендації щодо удосконалення управління інноваційним

потенціалом ПрАТ «ВБД Україна».

6. *Перелік графічного матеріалу:* структура інноваційного потенціалу (ІП), квадрат інноваційного потенціалу ПрАТ «ВБД Україна», класифікація інновацій молокопереробних підприємств, алгоритм управління ІП підприємства.

7. *Консультанти розділів роботи*

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вихор М. В., к.е.н., доцент		
1			
2			
3			
Висновки			

8. *Дата видачі завдання:* _____ 202_ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи магістра	Вересень 202_ р.	
2	Одержання індивідуального завдання	Жовтень 202_ р.	
3	Складання календарного плану-графіка написання кваліфікаційної роботи магістра	Листопад 202_ р.	
4	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт	Грудень 202_ р.	
5	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства (організації)	Січень 202_ р.	
6	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків - перевірка науковим керівником	Січень – лютий Березень-квітень Травень – червень Липень – серпень Вересень 202_ р.	
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Жовтень 202_ р.	
8	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Листопад 202_ р.	
9	Одержання відгуку наукового керівника	Листопад 202_ р.	
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра на кафедрі	Листопад 202_ р.	
12	Заключення завідувача кафедри	Грудень 202_ р.	
13	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	Грудень 202_ р.	
14	Захист кваліфікаційної роботи магістра	Грудень 202_ р.	

Здобувач

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ (ANNOTATION)

Кваліфікаційна робота магістра: 80 с., 8 рис., 17 табл., 55 джерел, додатки.

Ключові слова:

ІННОВАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ІННОВАЦІЙНЕ
ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, ІННОВАЦІЙНА
СТРАТЕГІЯ.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційним потенціалом у ПрАТ «ВБД-Україна».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління інноваційним потенціалом підприємств

Мета роботи – дослідження теоретико-методичних аспектів управління інноваційним потенціалом підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення у ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна».

Методи дослідження – діалектичний метод пізнання з використанням системного підходу до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно управління інноваційним потенціалом підприємств. У процесі дослідження використано також абстрактно-логічний метод (зокрема прийоми аналогії і співставлення, індукції та дедукції), метод теоретичного узагальнення, статистико-економічний метод (зокрема його прийоми – порівняння, індексний, динамічний, структурний аналіз та ін.).

Здійснено оцінювання інноваційного потенціалу ПрАТ «ВБД Україна», результати якого свідчать, що форма квадрата інноваційного потенціалу підприємства є неоптимальною. Незбалансованість складових інноваційного потенціалу підприємства є однією з причин зниження його інноваційної активності.

Обґрунтовано необхідність розробки інноваційної стратегії підприємства як засобу реалізації його інноваційного потенціалу; розглянуто можливість впровадження конкретних продуктових та процесових інновацій та запропоновано механізм управління інноваційним потенціалом підприємства.

Основні положення і результати дослідження, які характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у подальшому розвитку методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, а також визначенні чинників, що впливають на формування та реалізацію інноваційного потенціалу підприємств молокопереробної галузі.

Обґрунтовані та сформульовані положення та рекомендації можуть бути основою для розв'язання практичних проблем управління інноваційним потенціалом вітчизняних молокопереробних підприємств.

Додаток К

Приклади оформлення бібліографічного опису у списку використаних джерел

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	Гринчук Ю. С. Удосконалення формування та використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств : монографія. Біла Церква, 2014. 390 с.
Два автори	Андрійчук В. Г., Вихор Н. В. Повышение эффективности агропромышленного производства : монография. К.: Урожай, 1990. 231 с.
Три автори	Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2006, 2015. 312 с.
Чотири і більше авторів	Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А. Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва. К.: Укragропромпродуктивність, 2006. 106 с. Корпоративне управління: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни студентами всіх форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / М. В. Вихор та ін. Біла Церква: БНАУ, 2017. 147 с.
Автор(и) та редактор(и) / упорядники	Вихор М. В., Шемігон О. І. Менеджмент фірми : навч. посіб. / за ред. О. Ю. Амосова. Біла Церква: БНАУ, 2004. 214 с.
Без автора	Науково-практичний коментар Бюджетного кодексу України / за заг. ред. Т. А. Латковської. Київ : ЦУЛ, 2017. 176 с.
Багатотомні видання	Економічна енциклопедія / Редкол.: С. В. Мочерний та ін. К.: Академія, 2002. Т.3. 952 с.
Автореферати дисертацій	Стариченко М. А. Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Біла Церква: БНАУ, 2015. 20 с.
Матеріали конференцій	Утеченко Д. М. Соціальні відносини як домінант сталого розвитку аграрної сфери економіки. <i>Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні і практичні аспекти</i> : матер. V міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 12-14 травня 2017 р. Хмельницький, 2017. С. 6-8.
Словники	Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Рівне: НУВГП, 2008. 264 с.
Законодавчі та нормативні документи	Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. №1576-ХІІ. Дата оновлення: 03.07.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text (дата звернення: 01.04.2020).
Частина періодичного видання	Вихор М. В., Коваль Н. В., Шемігон О. І. Програмно-цільовий підхід у процесі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. <i>Агросвіт</i> . 2019. № 9. С. 3–9.
Електронні ресурси	Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. <i>Ефективна економіка</i> . 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262 .

Додаток Л

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу магістра

на тему: *«Удосконалення системи антикризового управління підприємством
(за матеріалами ПрАТ «Оболонь», м. Київ)»*

за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальністю 073
«Менеджмент»

здобувача магістратури економічного факультету
Білоцерківського національного аграрного університету

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Відгук має містити такі складові:

- висновки щодо актуальності обраної теми та відповідності її спеціальності;
- характеристику відповідності змісту кваліфікаційної роботи обраній темі та плану;
- оцінку самостійності дослідження та праці здобувача над кваліфікаційною роботою магістра (ступеня новизни проведеного дослідження, рівня вирішення поставлених задач; правильності проведених розрахунків; уміння аналізувати об'єкт дослідження);
- перелік виявлених недоліків та дискусійних моментів;
- оцінку практичної значущості кваліфікаційної роботи, обґрунтованості та оригінальності висновків і пропозицій;
- якість оформлення кваліфікаційної роботи;
- рекомендацію про допуск до захисту кваліфікаційної роботи магістра перед ЕК та можливу оцінку.

(дата)

Науковий керівник _____
(посада, науковий ступінь, П.І.Б., підпис)

Додаток М

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу магістра

на тему: *«Удосконалення системи антикризового управління підприємством»*

(за матеріалами ПрАТ «Оболонь», м. Київ)

за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальністю 073

«Менеджмент»

здобувача магістратури економічного факультету
Білоцерківського національного аграрного університету

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Рецензія має містити такі складові:

- висновки щодо актуальності обраної теми;
- характеристику повноти завдання щодо розкриття теми кваліфікаційної роботи магістра, відповідності змісту кваліфікаційної роботи завданням;
- висновки щодо використання в кваліфікаційній роботі сучасних методів дослідження, методичних підходів до удосконалення управління діяльністю підприємства згідно з напрямом теми кваліфікаційної роботи магістра;
- оцінку конкретних пропозицій, рекомендацій щодо удосконалення управління певними аспектами діяльності, підвищення його ефективності;
- висновки щодо наявності в кваліфікаційній роботі елементів наукової новизни;
- перелік наявних недоліків і дискусійних моментів;
- загальне враження від кваліфікаційної роботи магістра (оформлення, стиль, грамотність);
- висновок про відповідність якості виконаної кваліфікаційної роботи вимогам, що висувуються до таких кваліфікаційних робіт; можливість допущення її до захисту, оцінка.

(дата)

Рецензент _____
(посада, науковий ступінь, П.І.Б., підпис)

Додаток Н

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ
до доповіді по кваліфікаційній роботі магістра на тему:
**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**
(за матеріалами ПрАТ «Оболонь», м. Київ)

Здобувач вищої освіти

_____ (П. І. Б.)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: _____
(науковий ступінь, П.І.Б.)

м. Біла Церква
202__ р.

Навчальне видання

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО НАПИСАННЯ ТА ЗАХИСТУ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**Гринчук Юлія Сергіївна
Биба Валентина Анатоліївна
Вихор Микола Васильович
Коваль Надія Володимирівна
Хахула Лариса Петрівна
Шемігон Олександр Іванович**