

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

С. І. СЕРГІЙЧУК, М. В. ВОЛОСЮК

**МЕТОДОЛОГІЯ
МАГІСТЕРСЬКОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Навчальний посібник

Рекомендовано Вченою радою НУК



ВИДАВНИЦТВО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМ. АДМІРАЛА МАКАРОВА

2026

УДК 001.891:378.22:005(075)
С32

Автори:

С. І. Сергійчук, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту НУК;
М. В. Волосяк, д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту НУК

Рецензенти:

О. М. Левченко, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету ім. Володимира Винниченка;

П. П. Микитюк, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету;

Н. В. Попова, д-р екон. наук, професор, член-кореспондент Транспортної Академії України, професор кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

*Рекомендовано Вченою радою НУК ім. адмірала Макарова
як навчальний посібник
(протокол № 06 від 27.06.2025 р.)*

Сергійчук С. І.

С32 Методологія магістерського дослідження : навчальний посібник /
С. І. Сергійчук, М. В. Волосяк. – Миколаїв : НУК, 2026. – 160 с.

ISBN 978-966-321-494-8

Вміщено матеріали і рекомендації щодо підготовки, написання, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи магістра, а також практичні поради з організації наукового дослідження, збору й аналізу даних, підготовки тез доповідей і наукових статей. Подано вимоги до структури кваліфікаційної роботи, зразки оформлення її основних елементів та рекомендації щодо дотримання академічної доброчесності.

Призначено для студентів денної та заочної форм навчання, які здобувають другий (магістерський) рівень вищої освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент», а також може бути корисним науковим керівникам і викладачам, залученим до підготовки та атестації здобувачів вищої освіти.

УДК 001.891:378.22:005(075)

ISBN 978-966-321-494-8

© С. І. Сергійчук, М. В. Волосяк, 2026
© Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ РУКОПИСУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	7
1.1. Титульний аркуш і завдання на кваліфікаційну роботу.....	8
1.2. Анотація українською та розширена англійською мовами з ключовими словами.....	10
1.3. Перелік умовних позначень (за потреби).....	12
1.4. Зміст кваліфікаційної роботи.....	13
1.5. Вступ до кваліфікаційної роботи.....	13
1.6. Основна частина кваліфікаційної роботи.....	24
1.7. Загальні висновки.....	55
1.8. Список використаних джерел і додатки.....	57
РОЗДІЛ 2. ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	59
2.1. Загальні правила оформлення кваліфікаційної роботи.....	59
2.2. Принципи подання текстового матеріалу.....	62
2.3. Правила подання ілюстрацій, таблиць і формул.....	64
2.4. Правила цитування та посилання на використані джерела.....	69
2.5. Оформлення списку використаних джерел.....	72
2.6. Правила оформлення додатків.....	73
2.7. Оформлення доповіді та ілюстративного матеріалу.....	74

РОЗДІЛ 3. ПОРЯДОК І ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	77
3.1. Попередній (кафедральний) розгляд кваліфікаційної роботи.....	77
3.2. Рецензування кваліфікаційної роботи.....	78
3.3. Підготовка магістранта до захисту кваліфікаційної роботи.....	79
3.4. Процедура прилюдного захисту кваліфікаційної роботи.....	80
РОЗДІЛ 4. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	82
4.1. Вибір теми.....	82
4.2. Складання плану кваліфікаційної роботи.....	86
4.3. Вивчення літературних джерел.....	89
4.4. Робота над статтями та доповідями.....	95
4.5. Перевірка відповідності кваліфікаційної роботи встановленим вимогам.....	104
4.6. Перевірка на плагіат та етика науковця.....	106
РОЗДІЛ 5. ЗАГАЛЬНА МЕТОДИКА НАУКОВОЇ ТВОРЧОСТІ.....	108
5.1. Методи емпіричного та теоретичного дослідження.....	108
5.2. Загальна схема наукового дослідження.....	129
5.3. Організація творчої діяльності.....	138
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	141
ДОДАТКИ.....	146
Додаток А.....	146
Додаток Б.....	147
Додаток В.....	149
Додаток Г.....	153
Додаток Д.....	154

ВСТУП

Зростання вимог до професійної підготовки випускників вищих навчальних закладів зумовлює більш активне залучення викладачів та студентів до науково-дослідницької роботи. Успішне володіння навичками дослідження та творчої роботи магістрами допомагає їм легко інтегруватися у професійну діяльність та застосовувати нові знання на практиці.

Усі розділи роботи подані в такій послідовності, щоб кожен наступний підвищив ваш професійний рівень. Розділ «Процес підготовки рукопису кваліфікаційної роботи» розповість, як підібрати власний стиль кваліфікаційної роботи. На захисті Атестаційна комісія зустрине вас по структурованій роботі та зовнішньому вигляду відповідно до ділового етикету, тому демонструйте повагу до події та серйозне ставлення до своєї роботи. Ознайомившись із розділом «Основні вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи», ви зможете виконати основні вимоги кафедри, які дозволять вам виставити роботу на сайті університету та не осоромитися, показуючи її через десятки років своїм онукам. Розділ «Порядок і процедура захисту кваліфікаційної роботи» підготує вас до успішного публічного виступу. Не підтверджуйте тезу «5 хвилин ганьби – і ти дипломований фахівець», адже все життя менеджера складається з публічних п'ятихвилинок, які не повинні викликати у вас сорому. Розділ «Методологія та етапи виконання кваліфікаційної роботи» занурює у процес наукової діяльності, який ви пройдете та відчуєте з нами протягом навчання в магістратурі. На завершення

у розділі «Загальна методика наукової творчості» представлені найцінніші секрети формування наукового мислення та пізнання чудового світу менеджменту, як науки і мистецтва управління. Чекаємо вас на світлій стороні. Хай прибуде з вами сила мудрості!

РОЗДІЛ 1

ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ РУКОПISУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Оскільки магістерська робота є кваліфікаційною працею, її оцінюють не лише за теоретичною науковою цінністю, актуальністю теми та прикладною значущістю результатів, але й за рівнем загальнометодичної підготовки. Це, перш за все, відображається в композиції роботи.

Традиційно магістерська робота має таку структуру:

1. Титульний аркуш і завдання на кваліфікаційну роботу (оформлюються відповідно до вимог кафедри менеджменту та підписуються гарантом освітньої програми, завідуючим кафедрою, науковим керівником та автором роботи).

2. Анотація українською мовою (800–1000 знаків) з ключовими словами. Розширена анотація англійською мовою обсягом не менше 1800 знаків.

3. Перелік умовних позначень (за потреби) містить список умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів.

4. Зміст (подається на початку роботи).

5. Вступ (обґрунтування актуальності теми, зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, мета і задачі дослідження, об'єкт і предмет дослідження, методи дослідження, наукова новизна та практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача, обсяг та структура кваліфікаційної роботи). Кожен з цих пунктів обов'язково повинен бути у вступі до вашої кваліфікаційної роботи.

6. Три розділи основної частини роботи (теоретико-методологічний, аналітичний та проєктно-дискусійний).

7. Загальні висновки (обов'язково перераховуються за номерами 1, 2, 3 і так далі до кожного підпункту вашої роботи. Наприклад, висновок «1. На основі дослідження сутності і змісту ... «до підрозділу 1.1. «Сутність і зміст ...»»).

8. Список використаних джерел (ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліотечно-бібліографічна діяльність, бібліотечна справа. Терміни та визначення» [8]).

1.1. Титульний аркуш і завдання на кваліфікаційну роботу

Титульний аркуш та завдання на кваліфікаційну роботу магістра – це офіційні документи, які обов'язково оформлюються для захисту магістерської дисертації. Вони мають відповідати встановленим вимогам та містити певну інформацію.

Титульний аркуш – це перша сторінка кваліфікаційної роботи, яка містить основні дані про дослідження та автора.

Титульний аркуш має бути оформлений згідно із встановленим зразком (дод. А). Уся інформація має бути чітко та правильно надрукована. Підписи автора, наукового керівника, гаранта та завідувача кафедри мають бути поставлені особисто.

Завдання на кваліфікаційну роботу – це документ, який визначає тему, мету, завдання та основні етапи дослідження (дод. Б). Воно затверджується гарантом освітньо-професійної програми по завершенню написання кваліфікаційної роботи, який несе відповідальність за якість підготовки

магістрів та відповідність їхніх кваліфікаційних робіт вимогам стандарту вищої освіти.

Алгоритм затвердження теми й завдання до магістерської кваліфікаційної роботи виглядає наступним чином:

1. Магістрант вибирає загальну тематику дослідження (дод. Д) та з науковим керівником формує тему кваліфікаційної роботи.

2. Для затвердження гарантом теми вашої роботи готується заява, яка представлена в дод. Г.

3. Гарант освітньо-професійної програми розглядає тему на відповідність освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» та виносить рішення про її затвердження або відхилення.

4. У разі затвердження теми студент може починати дослідження.

Науковий керівник з кафедри допомагає студенту визначити тему роботи, розробити завдання та методику дослідження, проводить консультації, дає відгуки на проміжні та кінцеві результати роботи, а також ставить підпис разом з магістрантом, як консультант і співавтор кваліфікаційної роботи.

Пропонуємо вам звернутися до вашого наукового керівника, гаранта освітньої програми чи методиста кафедри менеджменту для отримання актуальної версії шаблону титульного аркуша, завдання та додаткової інформації (терміни виконання етапів роботи, дати подання готової роботи на попереднє обговорення, номери й дати наказу ректору про затвердження вашої теми роботи).

1.2. Анотація українською та розширена англійською мовами з ключовими словами

Анотація – це короткий огляд наукової роботи або кваліфікаційної роботи, який висвітлює основні положення дослідження. Вона зазвичай написана лаконічною та інформативною мовою і призначена для того, щоб швидко ознайомити читачів із дослідженням.

Під час підготовки анотації необхідно враховувати наступне:

– після заголовку «Анотація» у першому абзаці напівжирним шрифтом пишеться прізвище, ініціали та назва кваліфікаційної роботи, а у другому абзаці звичайним шрифтом наступний текст: «Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю D «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв, 2026 (той рік, у який ви захищаєтесь);

– текст анотації має бути лаконічним і чітким, вільним від другорядної інформації, повинен надавати можливість скласти уявлення про основний зміст роботи, що іноді позбавляє необхідності читати матеріал у повному обсязі. Анотації з ключовими словами використовуються в інформаційних системах пошуку документів та інформації, що підвищить шанси роботи бути процитованою в наступних наукових дослідженнях;

– анотація – це короткий точний виклад змісту роботи, що включає в себе основні фактичні відомості та висновки. Висновки можуть супроводжуватися рекомендаціями, оцінками, пропозиціями, гіпотезами, які наведено в матеріалі;

– одним із перевірених варіантів анотації є коротке повторення в ній структури роботи, що включає вступ, мету та завдання, методи, результати, висновок. Такий спосіб складання анотацій одержав поширення у провідних вищих навчальних закладах за кордоном.

Розширена анотація (англійською мовою або українською, якщо робота написана англійською) – це більш детальний огляд наукової роботи або дисертації, ніж анотація. За структурою подібна до звичайної анотації, але пишеться обсягом не менше 1800 знаків, надає більш повний огляд дослідження, включаючи в себе передумови, методологію, результати та висновки. Розширені анотації написані більш формальною мовою, ніж звичайні анотації, і призначені для читачів, які хочуть дізнатися більше про дослідження. Пам'ятайте, що розширена анотація, яка написана іншими мовами, ніж українською, є для науковців, які не знають цієї мови, зазвичай єдиним джерелом інформації про зміст роботи та викладені в ній результати досліджень. Також обов'язково надається ім'я та прізвище автора англійською мовою відповідно до закордонного паспорта або іншого офіційного документа. Це обумовлено необхідністю правильного єдиного написання ім'я та прізвища автора в усіх його публікаціях з метою коректного визначення індексу цитування та авторських прав на вашу роботу.

Ключові слова – це слова або фрази, що описують основні теми кваліфікаційної роботи. Вони використовуються, щоб допомогти читачам знайти інформацію за темою. Ключових слів або словосполучень має бути не менше 3, але не більше 8.

1.3. Перелік умовних позначень (за потреби)

Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів подають у кваліфікаційній роботі окремим списком перед вступом.

Цей розділ включає в себе такі елементи:

1. *Умовні позначення* – спеціальні знаки або символи, які використовуються для спрощення представлення інформації в менеджменті. Наприклад:

Δ – зміна (наприклад, ΔROI – зміна рентабельності інвестицій);

σ – стандартне відхилення, використовується у статистичному аналізі продуктивності.

2. *Символи* – літери або знаки, що представляють певні величини або поняття у сфері менеджменту. Наприклад:

R – рентабельність;

P – прибуток.

3. *Одиниці вимірювання* – стандартизовані величини для вимірювання параметрів у менеджменті. Наприклад:

\$ (долар) – одиниця валюти;

% (відсоток) – одиниця вимірювання рентабельності, зростання тощо.

4. *Скорочення* – аббревіатури або акроніми, які використовуються для скорочення назв або термінів у сфері менеджменту. Наприклад:

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності;

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз.

5. *Терміни* – спеціалізовані слова або фрази, що мають конкретне значення в контексті менеджменту. Наприклад:

ефективність управління – ступінь досягнення поставлених цілей за мінімальних витрат ресурсів;

лідерство – процес впливу на групу людей для досягнення спільної мети.

Цей перелік створюється для полегшення розуміння тексту та забезпечення єдиного тлумачення використовуваних термінів і позначень у кваліфікаційній роботі.

1.4. Зміст кваліфікаційної роботи

Зверніть увагу на актуальність нумерації сторінок кожного розділу й підрозділу. Для цього пропонуємо використовувати автоматизований інструмент формування змісту MS Word. Обов'язково в роботі назву кожного розділу й підрозділу необхідно оформити відповідним стилем. Для розділів першого порядку відкрийте вашу роботу у програмі MS Word, натисніть на верхній стрічці «Посилання», потім на кнопку «Зміст» – «Автоматичний зміст № 1». У подальшому актуалізуйте зміст, натиснувши на нього правою кнопкою миші на команду «Оновити поле» – «Оновити цілком». Можете використовувати подібні інструменти в Google документах або Apple Pages і Work.

1.5. Вступ до кваліфікаційної роботи

Вступ обов'язково виконується за загальновизнаною структурою (дод. В):

1. Обґрунтування вибору теми дослідження. Вступ до кваліфікаційної роботи – це не просто формальність.

Це перша можливість для магістранта продемонструвати свою наукову зрілість та професійну підготовку. Саме тому обґрунтування актуальності обраної теми є обов'язковою складовою вступу.

Актуальність – це те, що спонукає до дослідження, робить його цікавим для наукової спільноти та важливим для суспільства. Уміння обрати актуальну тему свідчить про розуміння сучасних проблем та здатність автора генерувати нове знання. Правильна оцінка актуальності теми з точки зору своєчасності та соціальної значущості демонструє широту кругозору та практичну спрямованість дослідження.

Достатньо одного-двох абзаців, щоб чітко та лаконічно висвітлити сутність проблемної ситуації. Чітко визначити наукову проблему та сформулювати її сутність. Продемонструйте межу між знанням та незнанням з предмета дослідження, посилайтеся на роботи провідних учених, які зараз досліджують дану тему.

Поширена помилка – ототожнення проблеми з питанням. Важливо розуміти: проблема потребує виходу за рамки існуючого знання для її вирішення, проте, на питання можна знайти відповідь, використовуючи вже відомі знання. З точки зору науки, питання не є проблемою.

Актуальність – це фундамент успішної кваліфікаційної роботи. Обґрунтування актуальності – це шанс продемонструвати свої наукові здібності. Чітке та лаконічне висвітлення проблемної ситуації – запорука успішного вступу.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами – є важливим аспектом, який демонструє значущість дослідження та його внесок у розвиток науки. Як установити зв'язок:

- визначте наукову програму, план або тему, до якої відноситься ваша кваліфікаційна робота. Це може бути державна програма, галузевий план, науково-дослідницька тема кафедри менеджменту;

- проаналізуйте цілі та завдання програми / плану / теми. Як ваша робота сприяє їх досягненню?

- визначте новизну та оригінальність вашого дослідження. Який внесок воно робить у цю наукову сферу?

- укажіть практичну цінність вашої роботи. Як її результати можуть бути використані в науці, технологіях, виробництві чи інших сферах?

3. *Мета і завдання дослідження.* Мета дослідження – це те, що спонукає до його проведення, визначає його спрямованість та очікувані результати. Це серцевина будь-якого наукового проєкту, яка дає відповіді на ключові питання: для чого проводиться дослідження, які питання воно прагне вирішити та яких результатів очікує дослідник.

Як сформулювати мету дослідження:

- мета має бути активною та чітко описувати бажаний результат, використовуйте дієслова та уникайте розпливчатих формулювань, визначте чітко те, що ви хочете досягти;

- мета має бути вимірюваною, щоб можна було оцінити її досягнення, реальною та здійсненою в рамках ресурсів та можливостей дослідження, обмеженою за часом та сферою дослідження.

Приклади формулювання мети дослідження:

- Розробити (удосконалити, покращити) методику [опис методики].

- Визначити вплив [незалежна перемінна] на [залежна перемінна].

- Дослідити ефективність [метод, технологія, інструмент] у [контекст, дослідження].
- Порівняти [методи, два об'єкти] за [критерії порівняння].
- Виявити [явище, фактор, закономірність] у [сфера дослідження].

Після представленої мети використовуйте фразу: «Для досягнення цієї мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:...». Далі перераховуйте всі підрозділи вашої роботи, змінюючи їх на формат виконаної задачі (розглянуто ..., досліджено ..., представлено ..., розкрито ..., вивчено ..., описано ..., встановлено ..., виявлено ..., виведено залежність ..., проаналізовано ..., проведено аналіз ..., оцінено ..., розроблено ..., впроваджено ..., запропоновано ..., удосконалено ..., представлені шляхи покращення ... та ін.). Наприклад, підрозділ 1.1 «Сутність і зміст ...» міняємо на «Розглянуто сутність і зміст ...»; для підрозділу 2.1 «Аналіз господарсько-економічної діяльності ...» міняємо на «Проведено аналіз господарсько-економічної діяльності ...»; для підрозділу 3.1. «Шляхи удосконалення ...» міняємо на «Запропоновано шляхи удосконалення ...» і т. д.

4. *Об'єкт і предмет дослідження* – це два фундаментальні поняття в науковій методології, які тісно пов'язані між собою, але мають суттєві відмінності.

Об'єкт дослідження – це процес або явище, яке викликає проблемну ситуацію та обирається для вивчення. Він є широким поняттям, що охоплює всю сферу дослідження.

Предмет дослідження – це певна частина об'єкта, яка безпосередньо вивчається. Це фокус дослідження, на якому зосереджується увага дослідника.

Об'єкт – це загальне поняття, яке включає в себе предмет. Предмет – це часткове поняття, яке виокремлюється з об'єкта. Предмет міститься в межах об'єкта.

Приклади формулювання об'єкта (О) і предмета (П) дослідження для наступних тем (Т):

– Т: Вплив демократичного, авторитарного та ліберального стилів лідерства на мотивацію та продуктивність праці співробітників ІТ-компаній. О: Вплив стилю лідерства на мотивацію співробітників у сфері інформаційних технологій. П: Дослідження залежності рівня мотивації співробітників ІТ-компаній від стилю лідерства, який використовує керівництво.

– Т: Стратегії адаптації управління підприємствами до умов цифрової трансформації: порівняльний аналіз на прикладі трьох компаній. О: Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління підприємствами. П: Дослідження особливостей адаптації стратегій управління підприємствами до умов цифрової трансформації.

– Т: Порівняльний аналіз ефективності CRM-систем у сфері B2B-маркетингу (на прикладі Bitrix24, HubSpot CRM та Salesforce). О: Ефективність використання CRM-систем в управлінні маркетингом. П: Порівняльний аналіз різних CRM-систем та їх вплив на результативність маркетингових кампаній.

– Т: Методи та інструменти інноваційного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. О: Роль інноваційного менеджменту в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. П: Дослідження методів та інструментів інноваційного менеджменту, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

– Т: Стратегії оптимізації логістичних ланцюгів постачання в умовах глобалізації (на прикладі транснаціональної компанії X). О: Вплив глобалізації на логістичні ланцюги постачання. П: Дослідження стратегій оптимізації логістичних ланцюгів постачання в умовах глобалізації.

– Т: Порівняльний аналіз ефективності методів антикризового управління підприємствами, що пережили фінансову кризу. О: Ефективність використання методів антикризового управління. П: Порівняльний аналіз різних методів антикризового управління та їх вплив на результативність діяльності підприємств у кризових ситуаціях.

– Т: Вплив корпоративної соціальної відповідальності на імідж та репутацію компаній (дослідження на прикладі п'яти компаній з різних галузей). О: Вплив корпоративної соціальної відповідальності на імідж та репутацію компаній. П: Дослідження залежності рівня іміджу та репутації компанії від їхньої діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Ось ще кілька коротких прикладів об'єкт–предмет: «Діяльність транснаціональних корпорацій» – «Стратегії виходу на нові ринки транснаціональних корпорацій»; «Системи мотивації персоналу в державному секторі» – «Порівняльний аналіз систем мотивації персоналу в різних державних органах»; «Процеси прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності» – «Методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику»; «Поведінка менеджерів у конфліктних ситуаціях» – «Стилі поведінки менеджерів у конфліктах та їх ефективність».

Правильне формулювання цих понять демонструє ваше розуміння суті дослідження та вміння структурувати свою роботу. Не ігноруйте цю важливу складову вступу, адже

вона закладає основу для успішного захисту вашої кваліфікаційної роботи.

5. *Методи дослідження* – це інструменти, які використовуються вченими та дослідниками для збору, аналізу та інтерпретації інформації з метою одержання нових знань та відповідей на дослідницькі питання. Більш детально дивіться § 5.1. «Методи емпіричного та теоретичного дослідження».

Існує широкий спектр методів дослідження, які проводяться на емпіричному та теоретичному рівнях. Їх можна поділити на дві основні групи:

кількісні методи – на етапі збору даних використовуються структуровані інструменти, такі як опитування, анкети, тести, експерименти, для збору кількісних даних, які можна виміряти і проаналізувати статистично; на етапі аналізу даних – застосовуються статистичні методи для обробки, аналізу та інтерпретації кількісних даних;

якісні методи – на етапі збору даних використовуються неструктуровані інструменти, такі як інтерв'ю, фокус-групи, етнографічні дослідження для збору якісних даних у формі текстів, зображень, аудіо- та відеозаписів; на етапі аналізу даних – застосовуються методи тематичного аналізу, контент-аналізу, дискурс-аналізу для виявлення закономірностей, тем та патернів у якісних даних.

Приклади кількісних методів:

- дослідження впливу стилю лідерства на продуктивність співробітників: збір даних за допомогою опитування керівників та підлеглих, аналіз даних за допомогою *t*-тесту для виявлення статистично значущих відмінностей у продуктивності між групами з різними стилями лідерства;

- оцінка ефективності нової маркетингової кампанії: відстеження показників, таких як обсяг продажів, конверсії

та трафік на вебсайт, аналіз даних за допомогою регресійного аналізу для визначення впливу кампанії на ключові показники ефективності;

- аналіз тенденцій на ринку: збір даних про обсяги продажів, ціни та частку ринку, візуалізація даних за допомогою графіків і діаграм для виявлення тенденцій та закономірностей.

Приклади якісних методів:

- вивчення організаційної культури: проведення фокус-груп зі співробітниками для вивчення їхніх уявлень та цінностей щодо організації, аналіз даних за допомогою контент-аналізу для виявлення спільних тем і патернів;

- дослідження мотивації співробітників: проведення глибоких інтерв'ю зі співробітниками для вивчення їхніх мотивів та демотиваторів, аналіз даних за допомогою дискурс-аналізу для розуміння того, як співробітники говорять про свою роботу;

- аналіз соціальних мереж: збір та аналіз даних із соціальних мереж для вивчення думок та поведінки людей щодо певної теми, наприклад, аналіз твітів про новий продукт або аналіз відгуків на Facebook-сторінці компанії.

Важливо зазначити, що не існує єдиного «правильного» методу дослідження. Вибір методу залежить від конкретної теми, поставлених цілей та доступних ресурсів.

6. Наукова новизна одержаних результатів – це суттєвий внесок, який робить дослідження в розвиток науки або практики.

Наукова новизна може полягати у(в):

- відкритті нових фактів, закономірностей або принципів;

- розробці нових методів, теорій або моделей;

- удосконаленні існуючих методів, теорій або моделей;
- отриманні нових даних, які суперечать існуючим уявленням;
- розв’язанні актуальних проблем науки або практики.

У кваліфікаційній роботі цей пункт починається з фрази «Найважливішими результатами, що містять наукову новизну, є:». Далі пропонується два напрями «удосконалено» і «набули подальшого розвитку», які заповнюються правильно сформульованим результатом вашого наукового дослідження.

Схема формулювання наукової новизни складається з трьох частин:

– Що відкрито: опишіть суть нового відкриття, знання, закономірності або принципи, отримані в ході дослідження.

– Завдяки чому: поясніть, які методи, теорії, моделі або інструменти були використані для отримання нового знання, підкресліть оригінальність та інноваційність вашого підходу.

– Для чого: опишіть теоретичну або практичну цінність вашого відкриття та поясніть, як воно може бути використано для розвитку науки, покращення практики або розв’язання актуальних проблем.

Приклад загальної схеми формування наукової новизни: уперше було виявлено, що [опис нового відкриття] завдяки [опис методів] + це відкриття має важливе значення для [опис теоретичної або практичної цінності] + воно може [опис можливих застосувань].

Приклади зі сфери менеджменту:

– розроблено нову модель мотивації співробітників, яка ґрунтується на принципах [опис принципів моделі], яка

розроблена на основі [опис методів дослідження], що може привести до [очікувані результати];

– виявлено, що стиль лідерства [опис стилю лідерства] має [опис впливу] на продуктивність співробітників. Цей висновок був зроблений на основі [опис методу дослідження], який дозволив [опис переваг методу], таким чином це може бути використано для [опис можливих застосувань];

– запропоновано новий метод оцінки ефективності командної роботи, який ураховує [опис факторів, які не враховувалися в інших методах], тому його використання може привести до [очікувані результати].

Важливо чітко та лаконічно сформулювати наукову новизну дослідження, щоб вона була зрозуміла науковій спільноті.

7. Практичне значення одержаних результатів – це користь, яку можна отримати від його результатів у реальному світі. Іншими словами, це те, як дослідження може бути застосоване для покращення життя людей або розв'язання актуальних проблем.

Під час формулювання практичного значення дослідження слід ураховувати:

- Хто може використовувати результати дослідження?
- Як результати дослідження можуть бути використані?
- Які переваги можуть бути отримані від використання результатів дослідження?
- Який вплив можуть мати результати дослідження на суспільство?

Ось деякі приклади формулювання практичного значення дослідження:

- результати цього дослідження можуть бути використані для розробки нових методів лікування раку;

- це дослідження показало, що новий метод навчання може покращити успішність учнів на 20 %;
- результати цього дослідження можуть допомогти політикам розробити більш ефективні програми зменшення бідності.

Важливо зазначити, що не всі дослідження мають практичне значення. Деякі дослідження мають теоретичну цінність, тобто вони розширюють наше розуміння світу, але не мають прямого застосування в реальному світі. Однак навіть дослідження, які не мають практичного значення, можуть бути важливими, адже вони можуть закласти фундамент для майбутніх досліджень, які матимуть практичну цінність. У кінцевому підсумку, цінність будь-якого дослідження визначається його впливом на суспільство.

8. Особистий внесок здобувача. Має чітко визначити вашу роль у проведенні дослідження та підкреслити ваші унікальні знання та навички, які ви вклали у роботу. Ось кілька порад, як заповнити цей абзац:

- почніть з короткого опису теми вашого дослідження (опишіть свою роль у дослідницькому процесі, які завдання ви виконували, які методи використовували, які дані ви збирали та аналізували);
- підкресліть свої унікальні знання та навички, які ви використали у дослідженні (які теоретичні знання ви застосували, які практичні навички ви використали, які інструменти та програмне забезпечення ви використовували);
- опишіть свій внесок у інтерпретацію результатів дослідження (які висновки ви зробили, які рекомендації ви висловили);
- підкресліть, як ваше дослідження розширює знання в цій галузі (які нові факти ви відкрили, які існуючі теорії

ви підтвердили або спростували, які практичні наслідки має ваше дослідження).

Приклад абзацу «Особистий внесок здобувача»:

У кваліфікаційній роботі я дослідила [тема дослідження]. Я провела [опис дослідницького процесу], використовуючи [опис методів]. Я здобула [опис унікальних знань] та використала [опис практичних навичок]. Моє дослідження показало, що [опис результатів]. Ці результати [опис внеску дослідження].

Використовуйте активні дієслова та уникайте пасивних конструкцій. Підкресліть свою роль у дослідженні та ваші унікальні знання та навички.

9. Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Цей абзац заповнюється за стандартною схемою: «Кваліфікаційна робота викладена на ... сторінках та складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (... найменування), ... таблиць, ... рисунків». Замість «...» ставимо в цифровому форматі кількість сторінок, найменувань, таблиць і рисунків.

1.6. Основна частина кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота магістра – це самостійне наукове дослідження, яке має відображати глибоке розуміння студентом обраної тематики, його здатність до аналізу наукової літератури, проведення досліджень та формулювання власних висновків.

В основній частині викладається зміст дослідження: основні теоретичні положення з предмета дослідження, аналіз досліджуваної проблеми з використанням різних методів

дослідження, розроблені на основі прогресивного вітчизняного та зарубіжного досвіду рекомендації та пропозиції щодо усунення виявлених у попередніх розділах недоліків. Кожний розділ кваліфікаційної роботи повинен закінчуватися короткими висновками.

1.6.1. Теоретичний розділ

Теоретичний розділ кваліфікаційної роботи магістра у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування містить науково-теоретичні засади обраної теми дослідження. Він має ґрунтуватися на сучасних концепціях менеджменту, економічної теорії, стратегічного управління, організаційної поведінки та інших суміжних дисциплін.

Основна мета розділу – сформувані науково-теоретичну основу для проведення подальших аналітичних і проєктних досліджень.

Теоретичний розділ повинен містити не менше трьох підрозділів, які послідовно розкривають різні аспекти проблематики. Приклади, підрозділів:

Приклад № 1. § 1.1. Сутність та основні поняття ... (досліджуваної проблеми)

Визначення ключових термінів та категорій

Будь-яке наукове дослідження розпочинається з визначення основних понять, які використовуються в роботі. У сфері менеджменту та бізнес-адміністрування такими базовими категоріями є менеджмент, стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, організаційний розвиток тощо. Наприклад, менеджмент розглядається як сукупність принципів, методів та інструментів, спрямованих на організацію та координацію діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Стратегічне управління

визначається як довгострокове планування, що базується на аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Важливим поняттям є також ефективність бізнес-процесів, що відображає ступінь досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів.

Аналіз трактування понять у науковій літературі та нормативно-правових актах

Науковці та практики можуть по-різному трактувати ключові категорії залежно від підходів і контексту. Наприклад, у класичному менеджменті ефективність часто розглядається через призму продуктивності та витрат, тоді як у сучасних концепціях додається компонент сталого розвитку й соціальної відповідальності. Аналіз літературних джерел дозволяє визначити різні наукові школи та підходи до розгляду досліджуваної проблеми. Додатково необхідно враховувати нормативно-правові документи, що регулюють сферу менеджменту, наприклад, міжнародні стандарти ISO 9001 (системи менеджменту якості) або національні законодавчі акти щодо управління підприємствами.

Визначення авторської позиції щодо ключових аспектів дослідження

На основі аналізу наукових підходів та нормативної бази студент має сформулювати власне бачення досліджуваної проблеми. Це передбачає не лише узагальнення існуючих визначень, але й критичне осмислення їхньої релевантності для конкретного підприємства чи галузі. Наприклад, якщо розглядається ефективність бізнес-процесів у малому бізнесі, важливо враховувати, що класичні підходи до стратегічного управління, розроблені для великих корпорацій, можуть потребувати адаптації. Авторська позиція повинна

бути аргументованою, базуватися на аналізі актуальних джерел і відповідати поставленій меті дослідження.

Приклад № 2. § 1.1. Теоретичні підходи до вивчення ... (проблеми)

Огляд основних теоретичних моделей та концепцій у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування

Теоретична основа дослідження базується на ключових моделях і концепціях, що пояснюють закономірності управління та функціонування бізнесу. У сфері менеджменту та бізнес-адміністрування виділяють такі основні підходи: класична школа (А. Файоль, Ф. Тейлор), поведінковий підхід (М. Вебер, Е. Мейо), системний та ситуаційний підходи (Л. Бертіаланфі, П. Лоуренс), а також сучасні концепції, зокрема, стратегічний менеджмент (М. Портер, І. Ансофф), управління змінами (Дж. Коттер) та концепція сталого розвитку. Кожна з цих моделей має свої особливості, які визначають підходи до аналізу та розв'язання управлінських проблем.

Порівняльний аналіз підходів різних шкіл та авторів

Різні наукові школи мають власне бачення проблеми ефективного управління та розвитку бізнесу. Наприклад, класичний менеджмент наголошує на раціоналізації процесів і централізації влади, тоді як поведінковий підхід акцентує увагу на людському факторі та мотивації персоналу. Системний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів, що дозволяє оцінювати його ефективність з точки зору внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Сучасні концепції, такі як *agile*-менеджмент або *lean*-управління, орієнтовані на гнучкість, адаптацію та ефективне використання ресурсів. Аналізуючи ці підходи, важливо

визначити, які з них найбільш релевантні для досліджуваної проблематики.

Виявлення актуальних напрямів досліджень у вибраній сфері

Сучасні дослідження в галузі менеджменту та бізнес-адміністрування активно розвиваються у напрямках цифрової трансформації, упровадження інноваційних технологій, адаптації до глобальних викликів та змін у поведінці споживачів. Наприклад, концепція Industry 4.0 змінює підходи до управління підприємствами, вимагаючи інтеграції автоматизованих систем та штучного інтелекту. Дослідження у сфері ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) стають усе більш актуальними через зростаючий попит на сталі бізнес-моделі. Визначення та аналіз актуальних тенденцій дозволяє сформувати методологічну базу дослідження та обґрунтувати його наукову і практичну значущість.

Приклад № 3. § 1.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення ...

Аналіз законодавчих актів, стандартів, регламентів, що регулюють сферу менеджменту та бізнес-адміністрування

Сфера менеджменту та бізнес-адміністрування функціонує в межах нормативно-правового середовища, яке визначають ключові правила ведення бізнесу, корпоративного управління та взаємодії суб'єктів господарювання. В Україні правове регулювання здійснюється через низку законодавчих актів, таких як Господарський кодекс України, Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про акціонерні товариства», а також нормативні документи, що регулюють діяльність у специфічних галузях. Окремо слід виділити стандарти управління якістю (ISO 9001), фінансової звітності (МСФЗ), а також антикорупційні регламенти,

що впливають на ефективність корпоративного управління. Аналізуючи нормативно-правове забезпечення, важливо визначити його вплив на управлінські рішення та організацію бізнес-процесів.

Розгляд міжнародного досвіду у сфері регулювання бізнесу та корпоративного управління

Значний вплив на розвиток системи менеджменту в Україні мають міжнародні практики корпоративного управління та регулювання бізнесу. Визнані світові стандарти, такі як Принципи корпоративного управління ОЕСР, директиви Європейського Союзу щодо корпоративної звітності та фінансового контролю, а також норми Кодексу корпоративного управління, застосовуються для підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень. Окрім того, практики країн із розвинутою економікою, таких як США, Великобританія, Німеччина, демонструють ефективні моделі контролю та регулювання бізнесу, що включають у себе механізми захисту прав акціонерів, аудит та відповідальність топменеджменту.

Вплив інституційного середовища на функціонування підприємств

Окрім законодавчої бази, важливу роль у регулюванні бізнесу відіграють інститути, що сприяють впровадженню регламентів і контролю за їхнім дотриманням. До таких інституцій в Україні належать Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет, Державна податкова служба, торгово-промислові палати, а також профільні асоціації підприємців. Вони не лише контролюють дотримання законодавства, а й надають рекомендації щодо підвищення ефективності управління. Розвиток бізнесу також залежить від міжнародних фінансових

інституцій (Світовий банк, МВФ), які впливають на економічне середовище шляхом програм підтримки підприємництва та впровадження реформ. Таким чином, нормативно-правове та інституційне забезпечення формує основу для ефективного менеджменту та стабільного розвитку бізнесу.

**Приклад № 4. § 1.2. Методи та інструменти ...
(менеджменту та бізнес-адміністрування)**

Класифікація методів управління у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування

Методи управління в менеджменті та бізнес-адмініструванні поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. *Адміністративні методи* базуються на нормативно-правових актах, наказах, розпорядженнях та регламентах, що забезпечують організаційний контроль і дисципліну. *Економічні методи* передбачають використання фінансових стимулів, бюджетування, оцінки витрат і доходів, що дозволяють підвищити ефективність прийняття рішень. *Соціально-психологічні методи* включають у себе мотиваційні програми, командний менеджмент, управління корпоративною культурою та розвиток лідерських якостей у керівників і співробітників. Комбіноване використання цих підходів сприяє ефективному функціонуванню підприємства та досягненню стратегічних цілей.

Аналіз ефективності методів управління в сучасних умовах

Ефективність кожного з методів управління залежить від специфіки підприємства, галузі, ринкового середовища та організаційної культури. *Адміністративні методи* забезпечують високу виконавчу дисципліну, але можуть обмежувати гнучкість прийняття рішень. *Економічні методи*

дозволяють підвищити продуктивність через систему фінансових стимулів, проте їх ефективність може знижуватися в умовах кризових явищ або нестабільного фінансового стану. *Соціально-психологічні методи* сприяють залученню працівників до процесу управління, підвищенню мотивації та корпоративного духу, але їх застосування вимагає часу і стратегічного підходу. У сучасних умовах ринку особливого значення набувають інструменти гнучкого управління (Agile, Lean, Scrum), цифрові технології аналітики даних та автоматизація бізнес-процесів.

Вибір методологічного підходу для подальшого аналізу

На основі аналізу методів управління формується методологічна основа для дослідження. Вибір підходу залежить від специфіки проблеми, що вивчається, та особливостей об'єкта дослідження. Наприклад, якщо дослідження стосується підвищення ефективності бізнес-процесів, доцільно використовувати процесний підхід та методи бізнес-аналізу. Якщо акцент робиться на стратегічному розвитку компанії, можуть бути застосовані методи SWOT-аналізу, PESTEL, VRIO, Balanced Scorecard. Важливо, щоб обраний підхід дозволяв отримати об'єктивні дані для подальшого аналізу, обґрунтувати рекомендації та розробити дієві управлінські рішення.

Приклад № 5. § 1.3. Сучасні тенденції та виклики ... (у сфері дослідження)

Аналіз наукових публікацій та аналітичних звітів

Сучасні дослідження у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування широко висвітлюються в наукових публікаціях, звітах міжнародних організацій, таких як OECD, World Economic Forum, IMF, McKinsey та аналітичних оглядах провідних консалтингових компаній. Ці джерела містять

актуальні дані про тенденції ринку, ефективність управлінських підходів, нові виклики для бізнесу та практики успішного управління в різних секторах економіки. Наукові дослідження фокусуються на розробці нових теоретичних моделей, тоді як бізнес-аналітика надає емпіричні дані та реальні кейси їх застосування. Узагальнення цих матеріалів дозволяє виявити ключові тренди і проблеми, що впливають на розвиток менеджменту.

Вплив цифровізації, глобалізації та сталого розвитку

Цифровізація трансформує всі сфери бізнесу, змінюючи традиційні моделі управління, формуючи нові бізнес-екосистеми та підвищуючи рівень автоматизації процесів. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту, хмарних технологій і блокчейну відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, але водночас вимагає адаптації стратегій управління. Глобалізація приводить до посилення конкуренції, інтеграції ринків та необхідності гнучкого підходу до ведення бізнесу в міжнародному середовищі. Водночас концепція сталого розвитку змушує компанії враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG), що змінює корпоративні стратегії та вимоги до ефективного менеджменту.

Інноваційні підходи та перспективи розвитку

У сучасному менеджменті активно розвиваються концепції адаптивного лідерства, *Agile*-управління, цифрової трансформації підприємств та стратегії «відкритих інновацій». Важливими напрямками є розвиток екосистемного підходу до бізнесу, персоналізованих клієнтських стратегій та інтеграція штучного інтелекту у процес прийняття управлінських рішень. Перспективним є також розвиток креативної економіки, гібридних моделей зайнятості та нових

підходів до управління персоналом, що базуються на гнучкості та автономії працівників. Вивчення цих тенденцій дозволяє прогнозувати майбутні зміни у сфері менеджменту та розробляти ефективні управлінські рішення для компаній у змінному бізнес-середовищі.

Приклад № 6. § 1.3. Практичне застосування ... (теоретичних положень) у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування

Взаємозв'язок теорії та практики в управлінні бізнесом

Одним із ключових аспектів менеджменту є здатність адаптувати теоретичні підходи до реальних умов діяльності підприємств. Теоретичні концепції, такі як стратегічне управління, організаційна ефективність, управління змінами та лідерство, знаходять своє практичне втілення через управлінські рішення, бізнес-стратегії та операційні процеси. Однак ефективність їх застосування залежить від специфіки галузі, розміру підприємства, ринкового середовища та інших факторів. Аналіз того, як підприємства використовують сучасні управлінські моделі, дозволяє визначити ключові чинники успішного бізнес-адміністрування.

Вивчення кейсів успішного менеджменту

Практичне дослідження впровадження управлінських підходів у різних компаніях (як міжнародних корпорацій, так і малих та середніх підприємств) дає змогу оцінити їхню ефективність та адаптивність до змінного бізнес-середовища. Метод кейс-стаді дозволяє розглянути реальні приклади трансформації бізнесу під впливом нових ринкових умов, технологічних змін та управлінських рішень. Зокрема, аналізується впровадження інноваційних стратегій, цифрових технологій, кризового менеджменту та методів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Використання сучасних управлінських технологій

Розвиток інформаційних технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, покращенню прийняття рішень та оптимізації ресурсів. *ERP*-системи, штучний інтелект, бізнес-аналітика та *CRM*-рішення дедалі більше інтегруються у процеси управління підприємствами. Дослідження їхнього впливу на ефективність бізнесу дає можливість визначити, які технології є найбільш доцільними для різних сфер діяльності. Вибір інструментів управління та їх адаптація до специфіки організації є важливим кроком у розробці ефективної бізнес-стратегії.

Теоретичний розділ кваліфікаційної роботи має забезпечити міцний фундамент для вашого дослідження:

- аналізуєте наукову літературу та вивчаєте роботи інших дослідників, щоб визначити стан дослідження у вашій галузі, ідентифікувати прогалини у знаннях та сформулювати власні наукові питання;

- точно й чітко визначаєте ключові поняття і терміни, які ви будете використовувати у своїй роботі;

- формулюєте робочі гіпотези – висуваєте припущення, які ви будете перевіряти в процесі дослідження;

- обґрунтовуєте вибір методології – пояснюєте, чому ви обрали саме ці методи для дослідження, і як вони відповідають поставленим завданням;

- розкриваєте сучасні тенденції та виклики у сфері менеджменту і бізнес-адміністрування;

- пропонуєте ефективні практики й закордонний досвід постіндустріальних економів у розв’язанні подібних проблем.

Проаналізувавши вітчизняні та зарубіжні наукові дослідження з обраної теми, автор повинен критично оцінити існуючі теоретичні положення та виявити невирішені

питання. На основі цього аналізу формулюється власна наукова проблема, актуальність якої обґрунтовується у контексті сучасного стану наукової думки. Автор має чітко визначити свій науковий внесок та показати, як саме його дослідження доповнює існуючі знання та розв'язує ідентифіковані проблеми. Розділ завершується коротким висновком-резюме, яке підкреслює значимість проведеного дослідження та обґрунтовує необхідність подальшого аналізу.

Загальний обсяг першого розділу не повинен перевищувати 25 % обсягу основної частини кваліфікаційної роботи (у середньому 20–25 сторінок).

1.6.2. Аналітичний розділ

Аналітичний розділ кваліфікаційної роботи магістра є центральним елементом дослідження, що містить оцінку стану досліджуваного об'єкта, виявлення проблем і тенденцій, обґрунтування ключових висновків. Він базується на використанні фактичних даних, методів аналізу та інструментів менеджменту.

Цей розділ є своєрідним мостом між теоретичною частиною вашої роботи та практичним дослідженням. Саме тут ви переходите від загальних концепцій до конкретного аналізу того, що ви насправді досліджуєте.

Ви демонструєте, що ви не просто поверхнево знайомі з проблемою, а детально її вивчили. Ви підтверджуєте актуальність обраної теми, показуючи, що існують невирішені питання, які потребують дослідження. Ви доводите, що ви вмієте використовувати різні методи дослідження для отримання об'єктивних даних. На основі проведеного аналізу ви формулюєте висновки щодо стану досліджуваного об'єкта, визначаєте його сильні та слабкі сторони.

Аналітичний розділ повинен містити не менше двох підрозділів, які послідовно розкривають різні аспекти проблематики. Приклади, підрозділів:

Приклад № 7. § 2.1. Господарсько-економічна характеристика ... (підприємства)

Організаційно-правова форма підприємства

Першочергово необхідно визначити організаційно-правову форму підприємства (наприклад, акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, державне або приватне підприємство) та його місце у відповідній галузі. Важливо зазначити, чи є підприємство самостійною юридичною особою або частиною холдингу, а також розглянути особливості управління та структури власності. Це допоможе окреслити роль підприємства в економічному середовищі та зрозуміти його організаційні особливості.

Масштаб діяльності підприємства (локальний, національний, міжнародний рівень)

Аналізується ринок, на якому діє компанія, а також її конкурентні позиції. Важливо враховувати, чи орієнтоване підприємство на внутрішній ринок, експортну діяльність або функціонує в умовах глобальної конкуренції. Доцільно використовувати діаграми або графіки, які відображають географію продажів, динаміку експансії тощо.

Основні напрямки діяльності та стратегічні цілі підприємства

Важливо визначити ключові продукти чи послуги, які виробляє або надає компанія, а також сегменти ринку, на які вона орієнтується. Описуються стратегічні орієнтири компанії, наприклад, диверсифікація, розширення виробничих потужностей, цифровізація процесів, покращення

конкурентоспроможності тощо. Варто згадати про місію та цінності підприємства, які визначають його довгострокову стратегію.

Оцінка фінансово-економічних показників та динаміки розвитку підприємства

Сюди входить аналіз прибутковості, рентабельності, ліквідності, динаміки доходів і витрат, рівня інвестиційної привабливості. Використання таблиць та графіків допоможе наочно продемонструвати фінансовий стан компанії. Важливо також оцінити фінансові ризики та можливі загрози для стабільності підприємства.

Приклад № 8. § 2.1. Господарсько-економічна характеристика ... (галузі економіки)

Визначення місця галузі в економічній системі України

Необхідно окреслити її роль у створенні ВВП, рівень зайнятості населення, внесок у зовнішньоекономічну діяльність. Також варто звернути увагу на організаційно-правову структуру галузі: наявність державного регулювання, частку державних і приватних підприємств, рівень монополізації або конкуренції.

Визначення масштабу діяльності галузі

Аналізується її розвиток на локальному, національному та міжнародному рівнях. Варто оцінити експортний потенціал, залежність від імпорту, рівень інтеграції у світову економіку. Доцільно використовувати статистичні дані щодо частки галузі у зовнішньоторговельному балансі країни, а також її динаміку за останні роки.

Основні напрямки діяльності галузі та її стратегічні перспективи

Визначаються ключові сегменти, у яких працюють підприємства, основні продукти та послуги, що виробляються.

Важливо оцінити рівень інноваційного розвитку, використання сучасних технологій, екологічні аспекти діяльності галузі. Окремо слід звернути увагу на чинники, що визначають конкурентоспроможність галузі в умовах глобалізації.

Оцінка фінансово-економічних показників галузі

Потрібно розглянути динаміку виробництва, рівень прибутковості підприємств, рентабельність, обсяги інвестицій. Аналізується структура витрат, рівень державного фінансування та інші показники, що характеризують економічний стан галузі. Використання діаграм і таблиць допоможе наочно представити тенденції розвитку та проблеми, з якими стикається галузь.

Приклад № 9. § 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ... (підприємства)

Оцінка зовнішнього середовища підприємства

Здійснюється через аналіз макро- та мезофакторів. Економічні умови включають у себе динаміку ВВП, рівень інфляції, купівельну спроможність населення та тенденції на ринку. Важливо оцінити рівень конкуренції, ринкові бар'єри, вплив глобалізації та зміни у споживчих уподобаннях, які можуть позначитися на стратегії підприємства.

Аналіз політико-правового середовища

Це включає в себе вивчення чинного законодавства, державної політики у сфері регулювання підприємницької діяльності, податкового навантаження та можливостей державної підтримки. Додатково необхідно оцінити міжнародні вимоги та стандарти, які можуть впливати на діяльність компанії. Соціально-культурні фактори, екологічні аспекти та технологічні тренди також потребують уваги, адже вони можуть формувати нові виклики або можливості для бізнесу.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Він проводиться на основі інструментів стратегічного менеджменту, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил Портера. Важливо оцінити організаційну структуру підприємства, рівень корпоративної культури, ефективність прийняття управлінських рішень. Також необхідно дослідити ключові бізнес-процеси, оцінити ефективність операційної діяльності, маркетингової стратегії, логістики та фінансового управління.

Управління персоналом та фінансові показники підприємства

Аналіз кадрової політики включає в себе оцінку рівня кваліфікації персоналу, систем мотивації та управління продуктивністю. Фінансовий аналіз охоплює оцінку прибутковості, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Порівняння цих показників із конкурентами дозволяє виявити ключові проблеми та потенційні напрямки покращення діяльності підприємства.

Приклад № 10. § 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ... (для підприємств ... галузі)

Оцінка зовнішніх факторів макро- та мезорівня, які впливають на діяльність галузі

Важливо дослідити економічні умови, включаючи рівень інфляції, валютні коливання, динаміку ВВП та купівельну спроможність населення. Значну роль відіграє рівень конкуренції в галузі, частка ринку ключових гравців, а також зміни у споживчих перевагах, які можуть спричинити необхідність адаптації бізнес-моделі підприємств.

Політико-правове середовище

Необхідно оцінити законодавчі вимоги, державну політику щодо підтримки або регулювання галузі, податковий

режим та ліцензування. Також варто розглянути міжнародні стандарти, зобов'язання країни в межах торговельних угод та регуляторний вплив на ведення бізнесу. Соціально-культурні чинники, екологічні вимоги та їхній вплив на виробничі процеси також потребують детального аналізу.

Дослідження внутрішнього середовища підприємств галузі

Використовуючи методи управлінського аналізу (SWOT, PESTEL, модель п'яти сил Портера), необхідно оцінити організаційну структуру, рівень корпоративної культури, механізми прийняття управлінських рішень. Аналіз ефективності бізнес-процесів включає в себе оцінку логістики, маркетингової стратегії, фінансового планування та операційного менеджменту.

Приклад № 11. § 2.3. Оцінка проблем ... (підприємства або підприємств галузі) та визначення напрямів удосконалення ...

Окреслення проблем повинно супроводжуватися аргументованими висновками, що підтверджуються розрахунками, статистичними даними, аналітичними моделями. Важливо не лише визначити проблеми, а й окреслити можливі напрями їх розв'язання, що будуть розкриті у проєктному розділі роботи.

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища одного підприємства або підприємств галузі дозволяє визначити ключові проблемні аспекти їх діяльності. Однією з найпоширеніших проблем є неефективне стратегічне управління, що може проявлятися у відсутності чітко сформульованої стратегії розвитку, слабкому стратегічному плануванні або невідповідності бізнес-моделі сучасним ринковим умовам. Це може призводити до втрати конкурентних позицій,

нестачі інновацій та слабкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Також часто зустрічаються наступні проблеми:

Недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів

Відсутність сучасних цифрових рішень уповільнює операційну діяльність, збільшує витрати на адміністрування, знижує ефективність прийняття рішень та ускладнює управління ресурсами. Використання застарілих технологій або несистемне впровадження ІТ-рішень може створювати організаційні бар'єри та спричиняти втрату частки ринку на користь більш технологічних конкурентів.

Проблема низької конкурентоспроможності підприємства

Може бути спричинена невдалою маркетинговою стратегією, відсутністю інноваційної продукції, недостатнім рівнем клієнтоорієнтованості або слабким позиціонуванням на ринку. У таких умовах важливо визначити конкурентні переваги підприємства, знайти нові ринкові ніші та адаптувати продуктову лінійку до змін попиту.

Фінансова стійкість підприємства

Проблеми можуть виникати через низьку рентабельність, високий рівень операційних витрат, нестачу власного капіталу або складності із залученням інвестицій. Для усунення цих недоліків слід оцінити можливості оптимізації фінансових потоків, покращити систему управління витратами, переглянути інвестиційну політику та розробити заходи для залучення додаткового фінансування, наприклад, через партнерство або державні грантові програми.

Недостатня адаптивність до змін ринкового середовища

У сучасних умовах швидких економічних, технологічних та соціальних змін підприємства часто виявляються неготовими до нових викликів. Причинами можуть бути консервативні методи управління, відсутність гнучких

бізнес-моделей або недостатній моніторинг ринкових тенденцій. Напрямок удосконалення в цьому випадку може стати впровадження *agile*-підходів до управління, створення аналітичних відділів для збору та аналізу ринкової інформації, а також розвиток системи стратегічного прогнозування.

Проблеми з ефективністю управління персоналом

Неефективні методи мотивації, відсутність сучасної системи оцінювання продуктивності працівників, недостатній рівень корпоративної культури та слабка комунікація всередині компанії можуть негативно впливати на результати діяльності. Покращення можливе через розробку нових систем мотивації (матеріальних та нематеріальних), упровадження KPI, підвищення рівня корпоративного навчання та розширення можливостей для професійного розвитку персоналу.

Низький рівень інноваційності та відсутність R&D-стратегії

У багатьох підприємств відсутня стратегія досліджень та розробок (R&D), що обмежує можливість упровадження інновацій та створення унікальних конкурентних переваг. Це може бути пов'язано з нестачею інвестицій, відсутністю кваліфікованих кадрів або невизначеністю щодо напрямків інноваційного розвитку. Удосконалення можливе через активну співпрацю з науковими установами, запуск корпоративних інкубаторів для розвитку стартапів, залучення венчурного фінансування або державних грантів для інноваційних проєктів.

Недостатня клієнтоорієнтованість та слабкий рівень сервісу

Неефективні комунікації з клієнтами, відсутність персоналізованого підходу та низький рівень підтримки можуть знижувати лояльність споживачів і скорочувати клієнтську базу. Удосконалення можливе через упровадження

CRM-систем для аналізу поведінки клієнтів, розробку програм лояльності, підвищення стандартів обслуговування та активне використання омніканальних комунікацій (соціальні мережі, чат-боти, мобільні додатки).

Недостатня цифровізація бізнес-процесів

Багато підприємств не використовують сучасні технологічні рішення для автоматизації операційної діяльності, що знижує їх ефективність та конкурентоспроможність. Рішенням може стати впровадження ERP-систем для управління ресурсами, використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних, застосування штучного інтелекту для аналітики та прогнозування, а також автоматизація рутинних процесів за допомогою RPA (Robotic Process Automation).

Відсутність стійкої екологічної та соціальної стратегії (ESG-підходу)

Сучасні тенденції ведення бізнесу передбачають відповідальне ставлення до екологічних, соціальних та управлінських аспектів. Підприємства, які ігнорують ESG-стратегії, можуть стикатися з репутаційними ризиками, санкціями та обмеженим доступом до міжнародних ринків. Напрямами вдосконалення є розробка та впровадження політики сталого розвитку, підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності, впровадження енергоефективних технологій та дотримання екологічних стандартів.

Приклад № 11. Розділ 2. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві X

§ 2.1. Господарсько-економічна характеристика системи управління персоналом на підприємстві X (об'єкт дослідження)

Підприємство X є середнім за розміром виробничим підприємством, яке працює на ринку [галузь] протягом

[кількість] років. Основними видами діяльності підприємства є [перелік видів діяльності]. Штатна чисельність підприємства становить [кількість] працівників. Структура управління підприємства має [описати структуру]. Фінансово-економічні показники.

§ 2.2. *Аналіз існуючої системи мотивації (предмет дослідження)*

Теоретичні основи мотивації персоналу. Для аналізу системи мотивації на підприємстві *X* використано такі теоретичні підходи: перелік теорій, наприклад, теорія потреб Маслоу, теорія справедливості Адамса, двофакторна теорія Герцберга.

Аналіз елементів системи мотивації. Матеріальна мотивація: система оплати праці [описати систему оплати праці, включаючи тарифні ставки, премії, бонуси]; соціальні пільги [перелік соціальних пільг, наприклад, медичне страхування, оплачувана відпустка].

Нематеріальна мотивація: можливості професійного зростання [описати наявність програм навчання та розвитку персоналу]; система оцінки персоналу [описати, як часто проводиться оцінка, які критерії використовуються]; корпоративна культура [описати цінності компанії, традиції, відносини між співробітниками].

§ 2.3. *Оцінка проблеми існуючої системи мотивації та напрямів її удосконалення*

На основі проведеного аналізу виявлено такі проблеми:

- низька заробітна плата порівняно з конкурентами;
- відсутність системи преміювання за досягнення результатів;
- обмежені можливості для професійного зростання;
- низький рівень задоволеності персоналу умовами праці.

Для проведення дослідження було використано такі методи:

- Проведено *анкетування* серед співробітників підприємства з метою виявлення їх задоволеності існуючою системою мотивації.

- Проведено *інтерв'ю* з керівниками підрозділів для з'ясування їхньої думки щодо ефективності системи мотивації.

- *Проаналізовано внутрішні документи* підприємства, пов'язані із системою оплати праці та кадровим резервом.

Аналіз отриманих даних показав нам [навести результати аналізу, використовуючи таблиці, графіки, діаграми. Наприклад: згідно з результатами анкетування 70 % співробітників вважають, що рівень заробітної плати не відповідає їхній кваліфікації].

Оцінка ефективності системи мотивації – на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що існуюча система мотивації персоналу на підприємстві Х має низку недоліків, які негативно впливають на продуктивність праці та рівень задоволеності персоналу.

Висновки та пропозиції до другого розділу:

1. Система оплати праці не є конкурентною.
2. Відсутність системи преміювання за досягнення результатів.
3. Обмежені можливості для професійного зростання.
4. Низький рівень задоволеності персоналу умовами праці.
5. Необхідно підвищити рівень заробітної плати.
6. Упровадити систему преміювання за досягнення результатів.
7. Розробити програми навчання і розвитку персоналу.
8. Поліпшити умови праці.

Цей приклад демонструє, як можна структурувати аналітичний розділ кваліфікаційної роботи. Звичайно, конкретний зміст розділу буде залежати від теми вашого дослідження та особливостей підприємства, яке ви вивчаєте.

Аналітичний розділ має логічно пов'язуватися з теоретичними положеннями, розкритими у першому розділі, та формувати основу для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

Загальний обсяг другого розділу в середньому **25–30 сторінок**.

1.6.3. Проектний розділ

Проектний розділ кваліфікаційної роботи є ключовим етапом дослідження, де на основі проведеного аналізу формуються конкретні пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів, бізнес-моделі або функціонування підприємства. У цьому розділі обґрунтовується концепція змін, розробляється план їх реалізації та оцінюється очікуваний ефект.

Проектний розділ повинен містити не менше двох підрозділів, які послідовно розкривають різні аспекти проблематики. Приклади, підрозділів:

Приклад № 12. § 3.1. Розробка та обґрунтування пропозицій ...

Обґрунтування необхідності змін

Проектний розділ розпочинається з чіткого формулювання проблем, які потребують розв'язання. Це можуть бути питання неефективного стратегічного управління, недостатнього рівня цифровізації, низької адаптивності до змін ринкового середовища або проблеми з мотивацією персоналу. Важливо проаналізувати, як ці проблеми впливають

на конкурентоспроможність підприємства, його фінансові показники та здатність до масштабування. Формулювання проблеми має бути обґрунтованим, із посиланням на результати аналізу, проведеного в попередньому розділі.

Відповідність запропонованих змін сучасним тенденціям

Запропоновані управлінські рішення мають ураховувати сучасні тенденції у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування. Наприклад, у сучасних умовах усе більшого значення набувають інструменти автоматизації, цифрові технології для аналізу даних, нові методики стратегічного планування та підходи до гнучкого управління. Проектні ініціативи можуть передбачати впровадження CRM-систем, розробку нових маркетингових стратегій, оптимізацію бізнес-процесів чи впровадження системи KPI для оцінки ефективності роботи персоналу.

Передумови та ресурси для впровадження змін

Будь-який проєкт потребує ресурсного забезпечення. Необхідно визначити фінансові, технологічні та організаційні передумови для реалізації змін. Важливо оцінити, які інвестиції знадобляться, чи є у підприємства необхідні внутрішні ресурси або ж потрібно залучати додаткові. Також слід ураховувати потребу в навчанні персоналу, оновленні IT-інфраструктури, зміні організаційної структури чи корпоративної культури.

Потенційні ризики та механізми їх мінімізації

Будь-які управлінські зміни несуть певні ризики, які можуть бути фінансовими, технологічними або соціальними. Наприклад, під час впровадження цифрових рішень можливі труднощі з адаптацією персоналу, а під час зміни стратегії компанії – опір з боку керівників середньої ланки. Тому

в проєктному розділі потрібно передбачити заходи з управління ризиками, такі як розробка альтернативних сценаріїв, створення механізмів підтримки працівників у період змін або проведення попередніх тестових упроваджень.

Приклад № 13. § 3.2. Організаційно-економічне обґрунтування інвестиційного (інноваційного, логістичного і т. д.) проєкту ...

Визначення необхідних ресурсів

Успішна реалізація змін у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування потребує ретельного планування ресурсів. Важливо визначити, які фінансові вкладення необхідні для реалізації проєкту, які компетенції повинні мати співробітники, а також які матеріальні ресурси будуть задіяні. Наприклад, під час упровадження автоматизованої системи управління підприємством потрібно врахувати витрати на програмне забезпечення, навчання персоналу та можливу модернізацію технічної інфраструктури.

Економічна оцінка ефективності ... проєкту

Розрахунок економічної доцільності є ключовим у процесі обґрунтування проєкту. Основні методи оцінки включають у себе ROI (рентабельність інвестицій), NPV (чиста приведена вартість) та IRR (внутрішня норма рентабельності). Наприклад, для оцінки ефективності впровадження нової бізнес-стратегії необхідно визначити прогнозоване зростання прибутків, підвищення продуктивності праці або скорочення витрат. Порівняння витрат на впровадження змін із очікуваними вигодами дозволяє оцінити доцільність інвестицій та строки їх окупності.

Оцінка можливих ризиків та стратегія їх мінімізації

Будь-які управлінські рішення супроводжуються певними ризиками, такими як нестача фінансування,

технологічні збої, опір персоналу або зміни в законодавстві. Важливо не лише визначити потенційні загрози, а й розробити механізми їх усунення. Наприклад, якщо ризик полягає у недостатній підготовці працівників до роботи з новими технологіями, можна передбачити навчальні заходи та систему підтримки на перехідний період.

Організаційний план реалізації проєкту

Реалізація будь-якої бізнес-ініціативи потребує чіткого плану дій, який включає в себе визначення етапів впровадження, розподіл відповідальності серед учасників та встановлення контрольних точок для оцінки результатів. Важливо встановити реалістичні строки виконання кожного етапу, передбачити необхідні проміжні коригування та адаптаційні заходи. Наприклад, якщо йдеться про цифрову трансформацію компанії, можна розподілити процес на етапи: аналіз поточних процесів, вибір технологічного рішення, тестове впровадження, навчання персоналу та масштабування.

Приклад № 14. § 3.3. Оцінка ефективності та очікувані результати від реалізації проєкту (стратегії, системи, механізму, бізнес-моделі, технології і т. д.) ...

Фінансові результати та економічний ефект

Одним із ключових критеріїв ефективності проєкту є його вплив на фінансові показники підприємства. Очікувані результати можуть включати в себе зростання прибутку, зниження операційних витрат, підвищення продуктивності та збільшення рентабельності бізнесу. Наприклад, якщо проєкт передбачає впровадження нової CRM-системи, це може сприяти зменшенню витрат на обслуговування клієнтів, підвищенню конверсії продажів та зростанню лояльності споживачів, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на фінансовий стан компанії.

Управлінські ефекти та організаційні зміни

Ефективність бізнес-адміністративних ініціатив оцінюється також з точки зору оптимізації управлінських процесів. Очікувані результати можуть включати в себе скорочення часу прийняття рішень, зниження рівня бюрократизації, підвищення прозорості управління та покращення внутрішньої комунікації. Наприклад, впровадження системи бізнес-аналітики може надати керівникам доступ до актуальних даних у режимі реального часу, що дозволить оперативніше реагувати на зміни ринкової ситуації та ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

Соціально-економічні наслідки

Важливим аспектом оцінки ефективності є соціально-економічний вплив проєкту. Це може включати в себе покращення умов праці персоналу, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення корпоративної культури та формування позитивного іміджу компанії. Наприклад, якщо проєкт спрямований на автоматизацію рутинних операцій, це може не тільки підвищити продуктивність працівників, а і знизити рівень їхньої професійної втоми, що зі свого боку покращить загальну ефективність роботи колективу.

Екологічні аспекти та сталий розвиток

У сучасному бізнес-середовищі все більшу увагу приділяють екологічним аспектам управління. Якщо проєкт передбачає запровадження ресурсозберігаючих технологій, покращення енергоефективності або зменшення екологічного сліду підприємства, це може мати значні переваги не лише для компанії, а і для суспільства загалом. Наприклад, оптимізація логістичних процесів з використанням сучасних цифрових технологій може привести до зменшення викидів

CO₂, що відповідатиме принципам сталого розвитку та підвищить конкурентоспроможність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Приклад № 15. § 3.4. Практична реалізація та перспективи розвитку проєкту (стратегії, системи, механізму, бізнес-моделі і т. д.) ...

Можливість масштабування та розширення проєкту

Оцінка перспектив розвитку передбачає аналіз можливостей поширення запропонованих рішень на інші структурні підрозділи підприємства або вихід на нові ринки. Якщо проєкт стосується оптимізації бізнес-процесів або впровадження інноваційної стратегії, важливо визначити, чи можна адаптувати ці рішення для інших сегментів діяльності компанії. Наприклад, якщо підприємство впроваджує автоматизовану систему управління запасами в одному регіональному офісі, варто проаналізувати, як ця модель може бути масштабована на всю компанію.

Адаптація до змін у зовнішньому середовищі

Будь-який проєкт у сфері менеджменту та бізнес-адміністрування має враховувати динамічність зовнішнього середовища. Це включає в себе можливі зміни в законодавстві, нові технологічні тренди, коливання ринкової кон'юнктури та зміни споживчих уподобань. Важливо передбачити механізми адаптації, наприклад, можливість інтеграції гнучких бізнес-моделей або використання «*data-driven*» підходів для прийняття стратегічних рішень. Таким чином, компанія зможе ефективно реагувати на виклики ринку та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Перспективи залучення інвестицій та партнерів

Успішна реалізація проєкту може стати основою для залучення нових інвесторів або стратегічних партнерів.

Наприклад, якщо запропоновані зміни сприяють зростанню прибутковості чи підвищенню ефективності управління, це може зацікавити потенційних інвесторів або викликати інтерес у компаній, що розглядають можливість партнерства. Важливим етапом є оцінка інвестиційної привабливості проєкту та підготовка відповідних обґрунтувань для потенційних фінансових партнерів.

Забезпечення стійкості змін та довгострокового ефекту

Одним із ключових завдань є створення умов для підтримки досягнутих результатів у довгостроковій перспективі. Це може включати розробку механізмів моніторингу ефективності впроваджених рішень, навчання персоналу та створення системи контролю за дотриманням нових стандартів управління. Наприклад, якщо підприємство впровадило цифрову систему управління персоналом, важливо забезпечити регулярне оновлення програмного забезпечення, адаптацію алгоритмів до нових вимог та підготовку кадрів, які будуть відповідати за її функціонування.

Проєктний розділ має бути логічно пов'язаним із попередніми частинами роботи та містити конкретні управлінські рішення, що базуються на реальних даних та обґрунтованих розрахунках. Важливо використовувати діаграми, графіки, таблиці для ілюстрації результатів та планів реалізації.

Приклад № 16. Представлення та наскрізна нумерація таблиць і рисунків у підрозділах кваліфікаційної роботи (більш детально в § 2.3)

Розділ 3. Удосконалення системи мотивації персоналу (предмет дослідження) на підприємстві X (об'єкт дослідження)

§ 3.1. Шляхи підвищення задоволеності працівників системою мотивації

Таблиця 3.1.

Розподіл працівників за рівнем задоволеності різними елементами системи мотивації, %

Елемент системи мотивації	Повністю задоволені	Частково задоволені	Не задоволені	Усього
Розмір заробітної плати	25	40	35	100
Бонуси та премії	20	50	30	100
Соціальний пакет	30	45	25	100
Кар'єрне зростання	15	35	50	100
Визнання досягнень	22	48	30	100
Робоча атмосфера і мікроклімат	40	45	15	100
Гнучкість графіка	35	40	25	100

Примітка. Узагальнено автором на основі [3, 5]

Таблиця 3.2.

Назва таблиці

Примітка. Узагальнено ... (детальне пояснення, як робити примітку в § 2.1)

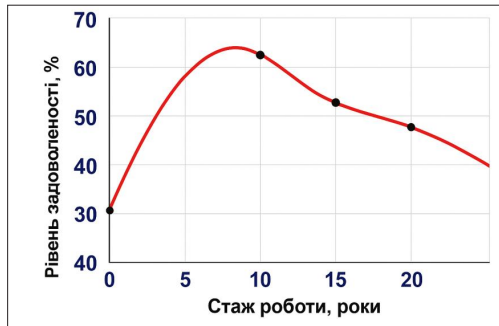


Рис. 3.1. Залежність рівня задоволеності від стажу роботи, %
(у вигляді графіку)

Примітка. Розроблено автором на основі [7, 9]

[Представлено рисунок]

Рис. 3.2. Назва рисунка

Примітка. Розроблено автор ...

§ 3.2. Вплив системи мотивації на продуктивність праці

Таблиця 3.3.

Кореляційний аналіз між рівнем задоволеності та
продуктивністю

[Представлено таблицю]

Примітка. Узагальнено автором ...

§ 3.3. Сприйняття працівниками справедливості системи мотивації

[Представлено рисунок]

Рис. 3.3. Розподіл працівників за рівнем сприйняття
справедливості різних компонентів системи мотивації
(у вигляді діаграми)

Примітка. Розроблено автор ...

Висновки та пропозиції до третього розділу:

1. Підтвердження або спростування гіпотез.
2. Порівняння з результатами інших досліджень.
3. Практичні рекомендації для підприємства *X* (наприклад, впровадження системи бонусування за результатами роботи, розвиток програм навчання та розвитку персоналу).

Поради щодо написання проєктного розділу:

- висловлюйте свої думки чітко й лаконічно, уникайте зайвих деталей;
- аналізуйте результати об'єктивно, не допускаючи суб'єктивних оцінок;
- сформулюйте власні висновки, спираючись на отримані дані.

Цей розділ є найважливішою частиною вашої роботи, тому приділіть йому особливу увагу. Загальний обсяг – у середньому **25–30 сторінок**.

1.7. Загальні висновки

Загальні висновки до магістерської роботи – це своєрідне підведення підсумків усього проведеного дослідження. Вони мають бути лаконічними, чіткими, відображати основні досягнення роботи та розкривати загальний висновок і перспективу до кожного підпункту роботи. Кількість загальних висновків повинна бути не менше 8 пунктів (2 до теоретико-методичного розділу, 3 аналітико-емпіричного розділу, 3 до проєктно-практичного розділу).

Структура загальних висновків:

1. Повторення мети та завдань дослідження. Нагадайте читачеві, якою була основна мета вашої роботи та які завдання ви ставили перед собою.

2. Підсумки теоретичної частини. Стисло охарактеризуйте теоретичну основу вашого дослідження, основні поняття та концепції, які ви використовували.

3. Результати емпіричного дослідження. Опишіть найважливіші результати, отримані в ході дослідження. Зверніть увагу на те, які гіпотези підтвердилися, а які – ні.

4. Практична значимість результатів. Поясніть, яке практичне значення мають одержані результати для відповідної галузі знань або для розв'язання конкретних проблем.

5. Перспективи подальших досліджень. Сформулюйте пропозиції щодо подальшого розвитку досліджуваної теми.

Приклад загальних висновків і перспектив дослідження.

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення розвитку системи мотивації персоналу (предмета дослідження) на вітчизняному підприємстві (об'єкт дослідження). Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки теоретичного і практичного спрямування:

1. Під час розгляду сутності і змісту ... виявлено, що існує ...

2. У результаті дослідження ... виявлено, що ...

3. У результаті формування методологія дослідження ... на підприємстві *X* вирішено використовувати спочатку ... методи збору інформацій, у подальшому запропоновано ...

4. Обмеженням даного дослідження є ...

5. На основі оцінки об'єкта або предмета дослідження ... виявлена необхідність ...

6. Проведений аналіз ... показав ...

7. У межах дослідження було виявлено, що ...

8. Одержані дані свідчать про те, що ...

9. У результаті магістерського дослідження було поглиблено ...

10. Висунута гіпотеза про ... підтвердилася / спростувалася.

11. Практична значимість одержаних результатів полягає в ...

12. Перспективними напрямками подальших досліджень є ...

Типові помилки під час написання висновків:

- висновки не повинні бути простим повторенням того, що вже було написано у вступі;

- конкретизуйте свої висновки, підкріплюючи їх конкретними даними;

- висновки мають відповідати поставленим у роботі завданням;

- уникайте надмірної деталізації, яка може заплутати читача.

Загальні висновки – це візитна картка вашої магістерської роботи. Вони повинні залишити у читача чітке уявлення про те, що ви досягли і які внески зробили у свою галузь.

1.8. Список використаних джерел і додатки

Список використаних джерел та додатки є невід’ємними частинами будь-якої кваліфікаційної роботи. Вони відіграють важливу роль у демонстрації глибини дослідження, обґрунтованості висновків та дотримання наукової етики.

Список використаних джерел містить бібліографічні описи всіх літературних джерел, які були використані під час написання роботи. Він розміщується після основного тексту і перед додатками.

Чим докладніший і ширший список джерел, тим більш ретельно автор вивчив тему дослідження. Посилання на авторитетні джерела підтверджують наукову обґрунтованість викладених у роботі положень. Наявність списку джерел дозволяє іншим дослідникам перевірити достовірність інформації та провести додаткові дослідження. Вимоги до оформлення списку джерел представлені в § 2.5.

Додатки містять допоміжну інформацію, яка не входить до основного тексту роботи, але може бути корисною для більш детального ознайомлення з дослідженням.

Додатки нумеруються послідовно і мають чітку структуру. В основному тексті на додатки робляться посилання. Кожен додаток повинен бути оформлений як самостійна частина роботи. Більш детально вимоги до оформлення додатків представлені в § 2.6.

Додатки дозволяють надати більш детальну інформацію про проведені дослідження. Вони можуть містити матеріали, які підтверджують висновки, зроблені в основному тексті. Винесення допоміжної інформації в додатки дозволяє зробити основний текст більш компактним і легким для сприйняття.

Правильне оформлення списку використаних джерел та додатків є важливим етапом підготовки кваліфікаційної роботи. Це свідчить про ретельність проведеного дослідження та дотримання наукової етики.

РОЗДІЛ 2

ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. Загальні правила оформлення кваліфікаційної роботи

Оформлення кваліфікаційної роботи є важливим етапом дослідження. Дотримання встановлених вимог забезпечує єдиний стиль, полегшує сприйняття роботи та підкреслює її наукову цінність.

Текстова частина дипломної роботи повинна бути надрукована на стандартних аркушах білого одностороннього паперу (формату А4). Основний обсяг кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» – у межах 50–80 сторінок [3, с. 10]. До основного тексту роботи не включаються таблиці та ілюстрації, які повністю займають площу сторінки.

Використовуйте шрифт Times New Roman, розмір 14, з полуторним міжрядковим інтервалом. Шрифт має бути чітким, однорідним за щільністю та чорного кольору середньої насиченості. Друк має бути чітким, без розмазувань та плям. Залишайте поля таких розмірів: верхнє і нижнє – 20 мм, праве – 10 мм, для зручності переплетення рекомендується ліве поле – 30 мм.

Заголовки таких частин, як «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкуються великими літерами, жирним шрифтом і по центру сторінки. Заголовки підрозділів друкуються з абзацного

відступу, жирним шрифтом, і починаючи з великої літери. Решта тексту заголовка – малими літерами. Крапка в кінці заголовка підрозділу не ставиться. Якщо заголовок складається з кількох речень, їх розділяють крапкою. Відстань між заголовком та текстом (також між назвою розділу та підрозділу) має бути 1 інтервал.

Сторінки нумерують арабськими цифрами з правого боку верхнього поля, починаючи з титульного аркуша (номер не проставляється), продовжується на всіх наступних сторінках, включаючи додатки. Нумерація розділів, підрозділів, пунктів – використовується десяткова система нумерації, номер ставиться перед заголовком. Нумерація ілюстрацій, таблиць, формул – нумеруються в межах кожного розділу. Номер складається з номера розділу та порядкового номера елемента, розділених крапкою.

Приклади оформлення:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналіз сучасного стану проблеми

Рис. 1.1. Структура дослідження

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика методів

$$\text{Прибуток} = \text{Виручка} - \text{Витрати} \quad (3.1)$$

Рисунки, таблиці і формули розміщуються безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Нумерація послідовна в межах розділу. Під рисунками та таблицями розміщують підписи 12-м шрифтом, курсивом, що пояснюють їх зміст і джерела отримання інформації, наприклад:

Примітка. Розроблено автором на основі [1, 2, 5] та власних спостережень [7, 8]

Примітка. Узагальнено автором на основі [2, 3, 4, 5, 6, 8]

Примітку під рисунками та таблицями створюють для короткого пояснення їх змісту та вказання джерел, на основі яких було отримано або узагальнено подану інформацію. Її оформлюють 12-м шрифтом, курсивом під зображенням або таблицею, починаючи зі слова «Примітка.» з великої літери та крапкою. Такий підпис дозволяє читачеві зрозуміти походження даних і забезпечує наукову достовірність матеріалу.

Порядок скріплення кваліфікаційної роботи магістра:

- титульний аркуш (дод. А);
- завдання (2 листа, можливий двосторонній друк, дод. Б);
- анотація (українська й розширена англійська мови);
- зміст;
- вступ (дод. В);
- основна частина;
- висновки;
- література;
- додатки.

Електронний варіант кваліфікаційної роботи у форматі «.doc» та «.pdf» (два документи); анотації, рецензії, результати перевірки роботи на унікальність, демонстраційний матеріал (ще чотири документи); копії публікацій (мінімум одна стаття та одні тези доповіді на конференції)

надсилаються гаранту освітньо-професійної програми у форматі «.pdf». Мінімальна кількість – 8 файлів + кожна наступна стаття або тези доповіді.

Увага! Без надання електронного варіанта кваліфікаційної роботи вашому керівнику й гаранту розмістити її на сайті університету буде неможливо, а тоді й видати вам диплом ми теж не зможемо. Усі магістерські роботи, перевірені на плагіат, повинні бути оприлюднені на сайті університету.

2.2. Принципи подання текстового матеріалу

Наукові тексти містять не лише основний текст, а й різноманітні додаткові елементи, такі як складні числівники, літерні позначення, цитати, посилання та переліки. Правильне оформлення цих елементів вимагає дотримання спеціальних правил технічної редакції та орфографії, особливо під час підготовки кваліфікаційної роботи.

У кваліфікаційних працях економічних напрямів використовується зазвичай цифрова та словесно-цифрова форма запису інформації.

Основні правила:

1. Прості кількісні числівники – пишуться словами, якщо немає одиниць виміру (наприклад, п'ять партій).
2. Складні кількісні числівники – пишуться цифрами, за винятком початку абзацу (тоді пишуться словами).
3. Числа з одиницями виміру – пишуться цифрами, скорочення одиниць виміру без крапки (наприклад, 7 л, 24 г).
4. Перерахування однорідних чисел – скорочення одиниці виміру ставиться після останньої цифри (наприклад, 3, 14 та 25 тис. грн).

5. У називному та знахідному відмінках числівники керують іменниками (наприклад, є п'ятдесят гривень).

6. В інших відмінках числівники узгоджуються з іменниками (наприклад, від п'ятдесяти гривень).

7. При числівниках, записаних арабськими цифрами, відмінкові закінчення зазвичай не ставляться, якщо вони супроводжуються іменниками (наприклад, на 20 сторінках).

8. Порядкові числівники – пишуться словами: третій, тридцять четвертий.

9. У складних словах – пишуться цифрами (наприклад, 3 % розчин).

10. У разі перерахування відмінкове закінчення ставиться один раз (наприклад, товари 1 та 2-го сорту).

11. Після іменника – відмінкове закінчення не ставиться (наприклад, у розділі 3).

12. Римські цифри – для позначення століть, кварталів, томів (наприклад, XX століття).

Особливості оформлення в економічних текстах:

1. Цифрова та словесно-цифрова форма часто використовується для точного відображення кількісних даних.

2. Валюти – у разі роботи з різними валютами необхідно вказувати скорочення валюти: гривня (скорочена назва – грн, код валюти літерний – UAH, графічний символ – ₴); долар (скорочена назва – дол., код валюти – USD, графічний символ – \$); євро (скорочена назва – євро, код – EUR, символ – €).

3. Відсотки – позначаються знаком % (наприклад, 5 %).

Скорочення – це стислий запис слів або словосполучень, який дозволяє передати максимальний обсяг інформації в короткому форматі.

Способи утворення скорочень:

1. Аббревіатури – утворені з перших літер слів (США, НАТО, UNESCO).
2. Складноскорочені слова – поєднують частини слів (профспілка, соцмережі, спецслужби).
3. Умовні графічні скорочення – замінюють частини слів крапками (к. к. д. – коефіцієнт корисної дії).

Правила використання:

1. Загальноприйняті скорочення – використовуються без пояснень (т. – том, р. – рік).
2. Спеціальні скорочення – вводяться з розшифровкою під час першого згадування.
3. Не допускається скорочення: слів «так званий», «наприклад» та деяких інших.
4. Послідовність – один і той же термін завжди скорочується однаково.

Скорочення має бути зрозумілим читачеві. Використовуйте скорочення доцільно, щоб не ускладнювати текст. Дотримуйтесь загальноприйнятих правил оформлення скорочень. Дотримання цих правил забезпечить чітке та лаконічне подання інформації у вашому тексті.

2.3. Правила подання ілюстрацій, таблиць і формул

Ілюстрації у кваліфікаційній роботі – це невід’ємний елемент, який допомагає наочно представити досліджувані явища, процеси та результати. Вони повинні бути логічно пов’язані з текстом і відповідати загальному задуму роботи.

Вимоги до ілюстрацій:

1. Кожна ілюстрація повинна ілюструвати певний фрагмент тексту, доповнюючи його та полегшуючи сприйняття інформації.

2. Ілюстрації мають бути чіткими, зрозумілими та естетично оформленими.

3. Ілюстрації послідовно нумеруються арабськими цифрами в межах кожного розділу.

4. Кожна ілюстрація супроводжується підписом, який містить:

- найменування (Рис.);
- порядковий номер;
- тематичний заголовок;
- експлікацію (докладний опис елементів ілюстрації).

Приклад ілюстрації та підпису:

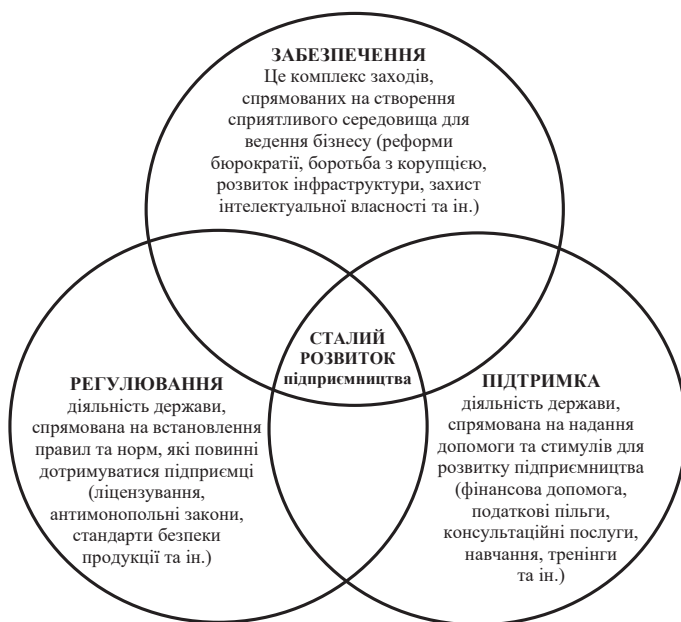


Рис. 1. Модель державної політики сталого розвитку підприємництва

Примітка. Розроблено автором на основі [1–14] та власних спостережень

Види ілюстрацій в економічних роботах:

1. Схеми – візуалізують структуру, взаємозв'язки та процеси.

2. Діаграми – подають кількісні співвідношення у вигляді ліній, стовпчиків, секторів.

3. Графіки – зображують залежність між величинами за допомогою ліній, точок та кривих. Основні елементи графіка: заголовок (коротко описує зміст графіка), осі координат (позначають величини, які зображуються на графіку), шкала (визначає масштаб відкладання значень), легенда (пояснює умовні позначення).

Використовуйте контрастні кольори для виділення важливих елементів. Дотримуйтесь єдиного стилю оформлення всіх ілюстрацій. Розміщуйте ілюстрації якомога ближче до того місця в тексті, де вони згадуються. Уникайте зайвих деталей, які можуть відволікати увагу від основної ідеї.

Дотримання цих рекомендацій дозволить вам створити якісні ілюстрації, які не тільки прикрасять вашу роботу, але й допоможуть краще передати інформацію.

Таблиці є ефективним інструментом для візуального подання цифрової та текстової інформації, особливо, коли мова йде про порівняння даних, аналіз тенденцій або представлення результатів досліджень.

Приклад побудови таблиці:

Таблиця (номер)

Назва таблиці

№ з/п							

Джерело: складено автором за [8].

Структура таблиці:

1. Заголовок – розміщується над таблицею, чітко формулює її зміст.

2. Головка (синій колір) – містить назви граф, які характеризують показники.

3. Боковик (жовтий колір) – містить назви рядків, які характеризують об'єкти дослідження.

4. Прографка (зелений колір) – основна частина таблиці, де перетинаються рядки та графи.

Таблиці бувають аналітичні, що містять результати обробки даних і використовуються для виявлення закономірностей, та неаналітичні, що подають вихідні дані без додаткової обробки.

Правила оформлення таблиць:

1. Заголовки та підписи мають бути короткими і зрозумілими.

2. Дані в таблиці повинні бути достовірними та узгодженими.

3. Оформлення всіх таблиць у роботі має бути однаковим.

4. Таблиця розміщується після першого згадування про неї в тексті.

5. Якщо таблиця не поміщається на одній сторінці, її можна перенести на наступну, повторюючи головку і боковик.

Використовуйте таблиці для узагальнення великих обсягів даних. Зверніть увагу на читабельність таблиці: шрифт – 12-й кегель, розмір клітинок – одиничний інтервал, відступи – за потреби. Уникайте зайвих декоративних елементів. Пронумеруйте таблиці і посилайтесь на них у тексті.

Таблиці у кваліфікаційній роботі використовуються для демонстрації відмінності між різними показниками, виявлення зміни показників у часі або просторі, узагальнення результатів та представлення основних висновків дослідження.

Оформлення формул – важливий аспект написання наукових робіт. Правильне розташування, нумерація та пояснення формул сприяє кращому розумінню представленої матеріалу.

Основні правила оформлення формул:

1. Розміщення – довгі та складні формули розміщують на окремих рядках, а короткі формули можуть бути вписані в текст.

2. Пояснення – під кожною формулою наводять пояснення значень символів і коефіцієнтів.

3. Нумерація – нумерують лише ті формули, на які є посилання в тексті та проставляються арабськими цифрами у круглих дужках справа.

4. Пунктуація – формули є частиною речення і підкоряються загальним правилам пунктуації.

5. Перенос формул – якщо формула не вміщується в рядок, її переносять після знаків рівності або арифметичних операцій.

6. Формули виділяють вільними рядками зверху і знизу.

7. Пояснення символів наводять у тому ж порядку, що і у формулі.

8. Номер формули розміщують на рівні основної лінії формули з правого боку.

9. Двокрапка перед формулою ставиться лише за умови узагальнення або особливої побудови речення.

10. Розділові знаки між формулами, що йдуть одна за одною, ставлять кому або крапку з комою.

Приклад:

Формула обчислення дисконтованого грошового потоку (*NPV*) для оцінки доцільності інвестиційних проєктів.

$$NPV = (\sum(FV / (1 + i)^n)) - I, \quad (2.1)$$

де: *FV* – майбутні грошові потоки;

i – ставка дисконтування (відсоткова ставка, яка використовується для приведення майбутніх грошових потоків до теперішнього часу);

n – номер періоду;

I – початкові інвестиції.

Правильно оформлені формули полегшують сприйняття інформації. Дотримання стандартів оформлення свідчить про вашу компетентність. Чітка нумерація і посилання на формули роблять текст більш структурованим.

Оформлення формул – це не лише технічна деталь, а й важливий елемент наукового стилю. Дотримання цих рекомендацій допоможе вам створити чіткий і зрозумілий науковий текст.

2.4. Правила цитування та посилання на використані джерела

Цитування – це невід’ємна частина наукового дослідження. Воно дозволяє підтверджувати власні тези, спиратися на авторитетні джерела та демонструвати обізнаність з попередніми дослідженнями. Однак щоб цитування було ефективним, необхідно дотримуватися певних правил.

Основні вимоги до цитування:

1. Цитата має точно відтворювати оригінальний текст, включаючи орфографію та пунктуацію.

2. Цитувати слід повністю, без довільних скорочень. Якщо необхідно пропустити частину тексту, то позначаємо трьома крапками.

3. Цитати беруться в лапки. Наукові терміни, запропоновані іншими авторами, зазвичай не беруться в лапки, за винятком випадків, коли вони викликають суперечки.

4. Кожна цитата супроводжується посиланням на джерело.

5. Як виключення, під час переказу думок іншого автора (непряме цитування) слід точно передавати його зміст і обов'язково вказувати джерело, проте, цінність і точність передачі думки автора за такого цитування буде значно нижчою.

Є два види посилань: у тексті – у квадратних дужках вказується номер джерела згідно зі списком літератури; виноски-посилання оформляються як бібліографічний опис і розміщуються внизу сторінки (не використовуються у кваліфікаційній роботі).

Важливо пам'ятати, що надмірне цитування свідчить про недостатню самостійність дослідження, а недостатнє цитування – підриває довіру до наукової роботи.

На всі таблиці, графіки та формули, запозичені з інших джерел, також необхідно робити посилання. Якщо автор хоче підкреслити певну частину цитати, він може використовувати курсив або підкреслення з відповідним зазначенням (наприклад, *«Державне забезпечення підприємницької діяльності»*).

Чому важливо правильно оформляти цитати:

по-перше, етика наукових досліджень – демонструє повагу до інтелектуальної власності інших авторів;

по-друге, прозорість дослідження – дозволяє читачам перевірити інформацію та оцінити достовірність висновків;

по-третє, підвищення наукової цінності роботи – свідчить про ґрунтовну підготовку автора та його знання в даній галузі.

Цитування виконується згідно з вимогами обраного вами стандарту цитування (наприклад, ДСТУ, АРА, MLA). Дотримання правил цитування є невід’ємною частиною написання якісної наукової роботи.

Приклад оформлення цитати:

У тексті: Сергійчук С. І. пропонує впровадження у практику наступного терміна: *«Державне забезпечення підприємницької діяльності»* – це комплекс заходів економічного, соціального, організаційного, правового та політичного забезпечення державою сприятливого середовища для формування і стійкого розвитку підприємницької екосистеми» [7, с. 75].

У списку літератури (ДСТУ 8302:2015): 7. Сергійчук С. І. Концептуальні засади державного забезпечення сталого розвитку підприємництва в Україні. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. № 7 (35). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-298-311](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-298-311).

У списку літератури (АРА, стаття написана українською мовою): 7. Serhiichuk S. (2024). Kontseptualni zasady derzhavnoho zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [Conceptual foundations of state support for sustainable development of entrepreneurship in Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii* [Scientific innovations

and advanced technologies], vol. 7 (35). [in Ukrainian]. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-298-311](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-298-311).

У списку літератури (АРА, стаття написана англійською мовою): 8. Sergiychuk S., Drobyazko S., Hryhoruk I., Pavlova H., & Volchanska L. (2019). Entrepreneurship Innovation Model for Telecommunications Enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, vol: 22 (2). (in United Kingdom). URL: <https://www.abacademies.org/articles/8097.html>.

2.5. Оформлення списку використаних джерел

Бібліографічний апарат у кваліфікаційній роботі – це своєрідний «паспорт» використаних джерел, який відображає глибину наукового дослідження та свідчить про дотримання автором етичних норм наукової діяльності. Саме за бібліографічним апаратом можна оцінити, наскільки ретельно магістрант ознайомився з існуючою літературою з обраної теми.

Бібліографічний апарат складається зі списку використаних джерел та посилань на них у тексті роботи. До списку використаних джерел включаються як традиційні друковані видання, так і сучасні електронні ресурси, а також матеріали іноземними мовами. Спосіб оформлення списку визначається здобувачем самостійно і може бути одним із таких:

1. За порядком появи посилань у тексті – це найзручніший варіант для читача, оскільки дозволяє легко знайти необхідне джерело.
2. В алфавітному порядку прізвищ авторів – такий порядок зручний для пошуку інформації за конкретним автором.
3. Джерела групуються за тематичними блоками.

Для підтвердження наукової обґрунтованості магістерської роботи необхідно проаналізувати мінімум 60 джерел.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (zareestrovano v Min'yosti 03 lyutogo 2017 r. № 155/30023) МОН України спростило вимоги до оформлення списку використаних джерел. Зокрема, на вибір можна використовувати Національний стандарт України «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. ДСТУ 8302:2015 [8]» або один із стилів, віднесених до рекомендованого переліку стилів оформлення списку наукових публікацій, які є загальноновживаними в зарубіжній практиці оформлення наукових робіт. Міжнародні стилі цитування: MLA, APA, Chicago, Harvard, ACS, AIP, IEEE, Vancouver, OSCOLA, APS, Springer MathPhys Style.

2.6. Правила оформлення додатків

Додатки до кваліфікаційної роботи – це окремий розділ, призначений для розміщення допоміжної інформації, яка може деталізувати або підтвердити викладені в основному тексті положення, але не є його невід'ємною частиною. До додатків виносять:

1. Розрахунки та формули – детальні обчислення, проміжні результати, допоміжні формули.
2. Табличні дані – великі таблиці з цифрами, графіки, діаграми, які не є основними ілюстраціями до роботи.
3. Протоколи та акти – документація, що підтверджує проведені дослідження або розробки (протоколи випробувань, акти впровадження тощо).

4. Інструкції та методики – детальні описи методів дослідження, алгоритмів, які не є основним результатом роботи.

5. Програмний код – тексти програм, розроблених автором роботи.

6. Інші матеріали – будь-які інші дані, які можуть бути корисними для розуміння роботи, але не є її основним змістом (анкети, інтерв'ю, листи тощо).

Додатки розміщуються після списку використаних джерел, починаючи з нового аркуша. Кожен додаток позначається великою літерою української абетки (крім І, Є, И, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ї), наприклад: Додаток А, Додаток Б.

Додатки можуть бути поділені на розділи, підрозділи, пункти і підпункти, які нумеруються в межах кожного додатка (наприклад, розділ А.2, таблиця Б.1.3). На додатки роблять посилання в основному тексті (наприклад, «див. додаток В, рис. В.2»).

Мета використання додатків – поліпшення читабельності основного тексту. Винесення допоміжної інформації в додатки дозволяє сфокусувати увагу читача на ключових моментах роботи. Додатки надають можливість надати більш детальну інформацію про проведені дослідження. Додатки можуть містити матеріали, які підтверджують висновки, зроблені в основному тексті.

2.7. Оформлення доповіді та ілюстративного матеріалу

Доповідь до кваліфікаційної роботи має містити чітку та вичерпну інформацію щодо проведеного дослідження. Зокрема, доповідач повинен акцентувати увагу на наступному:

1. Актуальності та значущості теми. Чому обрана тема є важливою для науки та практики? Який внесок дослідження робить у розвиток відповідної галузі знань?

2. Меті дослідження. Яка конкретна проблема розв'язувалася в роботі? Які цілі були поставлені перед дослідником?

3. Науковій новизні. Які нові результати було отримано в ході дослідження? Які теоретичні або практичні положення були вперше сформульовані або доведені?

4. Висновках. Які основні висновки були зроблені на підставі одержаних результатів? Яке практичне значення мають ці висновки?

Ілюстративний матеріал є невід'ємною частиною успішного захисту. Він має бути лаконічним, інформативним та візуально привабливим. Ілюстративний матеріал готується у двох формах:

1. Друкована версія – ідентична до слайдів презентації, слугує роздатковим матеріалом для членів комісії.

2. Електронна презентація – демонструється під час захисту, містить ключові аспекти дослідження.

Структура презентації:

1. *Титульний слайд*. Містить назву роботи, ПІБ здобувача, наукового керівника, навчальний заклад.

2. *Слайд з метою, предметом та об'єктом дослідження*. Чітко формулює основні цілі роботи.

3. *Слайд з положеннями наукової новизни*. Виділяє найважливіші результати дослідження.

4. *Слайди з результатами дослідження*. Ілюструють ключові аспекти роботи (графіки, діаграми, таблиці, фотографії тощо).

Оптимальна кількість складає 8–11 слайдів, щоб встигнути висвітлити всі важливі аспекти дослідження.

Слайди мають бути оформлені в єдиному стилі, з використанням чітких шрифтів та контрастних кольорів. Кожен слайд повинен містити лише одну основну думку. Усі графіки, діаграми та таблиці мають бути підписані. Ілюстративний матеріал має бути підписаний здобувачем та науковим керівником на титульному аркуші.

Дотримання цих рекомендацій допоможе зробити вашу доповідь більш структурованою, зрозумілою та переконливою.

РОЗДІЛ 3

ПОРЯДОК І ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

3.1. Попередній (кафедральний) розгляд кваліфікаційної роботи

Згідно з графіком підготовки студент подає науковому керівнику матеріали та завершену роботу в установлені терміни. Після внесення змін за зауваженнями керівника, робота передається для перевірки на плагіат та отримання відгуку.

Робота не допускається до попереднього захисту, якщо: відсутній відгук наукового керівника, студент має академічну заборгованість, порушені вимоги до змісту чи оформлення, або звіт про перевірку на плагіат негативний.

Попередній захист відбувається перед членами кафедри та студентами. На захисті оцінюється актуальність теми, глибина дослідження, структура роботи та відповіді студента на питання. Після успішного попереднього захисту, робота оформлюється належним чином та подається на рецензування.

Якщо під час захисту виявлено значні недоліки, студент отримує рекомендації щодо доопрацювання та встановлюється термін повторного захисту.

3.2. Рецензування кваліфікаційної роботи

Рецензія на кваліфікаційну роботу має містити всебічний аналіз, зокрема, пропонуються наступні елементи:

1. Актуальність теми. Чи відповідає тема дослідження сучасним науковим тенденціям та практичним потребам?

2. Глибина дослідження. Чи повністю розкрито тему? Чи є висновки обґрунтованими та підкріпленими фактами?

3. Наукова новизна. Чи містить робота оригінальні ідеї та підходи?

4. Структура та логіка. Чи логічно побудована робота? Чи всі елементи структури взаємопов'язані між собою?

5. Самостійність дослідження. Чи продемонстрував автор самостійність мислення та творчий підхід?

6. Критичний аналіз літератури. Чи здатний автор критично оцінювати наукові праці інших дослідників?

7. Практична значимість. Які практичні застосування можуть мати результати дослідження?

8. Мова та стиль. Чи відповідає мова роботи науковому стилю? Чи є вона ясною, точною та лаконічною?

9. Оформлення. Чи дотримано всіх вимог до оформлення роботи?

Рецензент повинен оцінити якість дослідження, відповідність вимогам та наукову цінність, виявити сильні та слабкі сторони роботи, запропонувати конкретні рекомендації щодо вдосконалення.

3.3. Підготовка магістранта до захисту кваліфікаційної роботи

Щоб успішно захистити магістерську роботу, необхідно ретельно підготуватися. Ось що потрібно мати готовим перед захистом:

1. Документи: роздруковану роботу та електронні копії роботи на диску; демонстраційний матеріал для всіх членів екзаменаційної комісії, який повністю відповідає презентації кваліфікаційної роботи; публікації за темою роботи (мінімально одна стаття і двоє тез доповідей).

2. Для презентації: доповідь, яка стисло описує суть дослідження, його мету та результати; слайди, графіки, таблиці та інші візуальні матеріали для ілюстрації доповіді.

3. Відповіді на питання: письмові відповіді на зауваження рецензентів.

Доповідь зазвичай складається з трьох частин:

1. Вступ. Актуальність теми, мета дослідження, використані методи.

2. Основна частина. Послідовний опис проведеного дослідження, одержані результати та їх аналіз.

3. Загальні висновки, практична значимість роботи, перспективи подальших досліджень.

Ретельно підготуйтеся до відповідей на питання. Перегляньте роботу та відгуки рецензентів. Використовуйте наочні матеріали. Слайди, графіки та таблиці допоможуть зрозуміліше презентувати результати дослідження. Репетируйте виступ. Це допоможе побороти хвилювання та впевненіше почуватися під час захисту.

Головне – це чітко та зрозуміло презентувати свою роботу, показати, що ви глибоко вивчили тему й отримали цінні результати.

3.4. Процедура прилюдного захисту кваліфікаційної роботи

Після отримання рецензії магістерська робота подається на кафедру у двох форматах: друкованому (тверда палітурка) та електронному (на диску або електронною поштою). Електронна версія має повністю відповідати друкованій. Крім того, роботу та супутні документи (анотація, відгук керівника, рецензія, звіт про перевірку на плагіат) необхідно завантажити в систему Google Диск (посилання на курс надає гарант освітньо-професійної програми). Без завантаження документів ваш диплом не буде оприлюднений, а ваша робота буде вважатися незахищеною, тому диплом Ви не отримаєте!

Захист роботи відбувається публічно перед екзаменаційною комісією. Процедура включає в себе:

1. Доповідь магістра: стислий виклад основних ідей роботи, включаючи актуальність, мету, результати та висновки (не більше 10 хвилин). У разі порушення регламенту, будь-який член комісії може зупинити вас та попросити перерахувати тільки висновки й рекомендації до вашої роботи. Прошу вас цінити ваш і наш час. Завчасно дякую вам за це!

2. Відповіді та обговорення питань членів комісії.
3. Секретар зачитує основні положення рецензії.
4. Відповіді на зауваження висловлені в рецензії.
5. Члени комісії виставляють оцінки, які потім оголошуються публічно.

Магістри, які не захистили роботу або отримали незадовільну оцінку, не отримують диплом. У разі незгоди

з оцінкою, магістр має право подати апеляцію, яка розглядається комісією в день захисту.

Зазвичай магістрантам надається можливість подякувати своїм науковим керівникам і консультантам, колегам, опонентам, членам спеціалізованої ради та всім присутнім за увагу до його наукової праці.

РОЗДІЛ 4

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

4.1. Вибір теми

Здобувачі погоджують теми зі своїми керівниками кваліфікаційних робіт, після чого теми кваліфікаційних робіт затверджуються, за поданням гарантів освітніх програм, на засіданнях відповідних кафедр не пізніше чим за три місяця до захисту кваліфікаційних робіт [3, с. 6] (дод. Г).

Вибір теми є ключовим етапом у діяльності магістранта, оскільки від цього залежить майбутня професійна діяльність та успіх кваліфікаційного дослідження. Практика показує, що правильний вибір теми забезпечує половину успіху в її виконанні. Теми кваліфікаційних робіт для освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» подані в дод. Д.

Основні критерії під час вибору теми:

- актуальність, новизна та перспективність;
- наявність теоретичної бази;
- можливість виконання теми на кафедрі менеджменту;
- зв'язок з конкретними господарськими планами та довгостроковими програмами;
- можливість отримання економічного та соціального ефекту від упровадження результатів дослідження.

Обравши тему, магістрант має усвідомити сутність запропонованої ідеї, її новизну, актуальність, теоретичну важливість та практичну доцільність, що значно полегшує

оцінку й остаточне затвердження обраної теми. Пам'ятайте, що не все нове обов'язково є прогресивним, так само як і старе не завжди консервативне.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи – це те, що дає автору право використовувати слово «вперше» під час опису своїх результатів та дослідження загалом. «Вперше» у науці означає, що подібні результати досі не публікувалися. Це може стосуватися досліджень на абсолютно нові теми, які раніше не вивчалися в цій галузі.

Для багатьох наук новизна полягає у вперше сформульованих та обґрунтованих теоретичних положеннях або розроблених методичних рекомендаціях, які впроваджені у практику та суттєво впливають на досягнення нових соціально-економічних результатів.

Новими можуть вважатися лише ті положення дослідження, які сприяють подальшому розвитку науки або окремих її напрямів, збагачують існуючі знання та дають нові перспективи для досліджень.

Питання новизни – одне з найскладніших під час захисту кваліфікаційної роботи та публікації статті або тез доповідей. Різні експерти можуть по-різному оцінювати новизну результатів, ґрунтуючись на власному досвіді. Тому магістрант повинен сам уміти чітко визначити новизну свого дослідження.

Типові помилки під час визначення наукової новизни:

- плутання новизни з актуальністю теми, її практичною та теоретичною значущістю;
- висновки до розділів, які мають характер констатації та є самоочевидними твердженнями;
- відсутність зв'язку між одержаними раніше й новими результатами, тобто наступності.

Рекомендації щодо визначення наукової новизни:

- глибоко вивчити тему дослідження та існуючі публікації;
- чітко сформулювати мету та завдання дослідження;
- описати одержані результати та їх відмінність від відомих раніше;
- указати, який внесок ваше дослідження робить у розвиток науки;
- підготувати аргументи на підтвердження новизни своїх результатів.

Наукова новизна – це не просто формальне твердження. Це реальний внесок, який ваше дослідження робить у науку. Чітко визначте та аргументуйте новизну свого дослідження, щоб підкреслити його цінність та значущість.

За місцем одержаних знань у системі наукових даних можна виділити три основні рівні наукової новизни – від революційних відкриттів до уточнень:

1. Перетворення відомих даних. Радикальна зміна існуючих знань, поява принципово нових положень у даній галузі. Цей рівень характеризується самостійністю одержаних результатів, які не просто доповнюють відоме, а стають оригінальним внеском у науку. Запитайте себе, чи не було подібних досліджень раніше.

На цьому рівні важливо розрізняти два типи новизни:

Дискусійно-гіпотетична – нові результати не доведені остаточно, потребують додаткових досліджень і можуть зустрічати опір через незвичність або неповну аргументацію.

Загальноновизнана – нові результати чітко обґрунтовані й широко визнані науковою спільнотою.

2. Доповнення відомих даних. Розширення існуючих теоретичних або практичних положень, додавання нових елементів. Цей рівень збагачує знання в даній галузі, не змінюючи їх суттєво.

3. Уточнення та конкретизація відомих даних. Деталізація окремих положень, конкретизація щодо поодиноких випадків. Цей рівень уточнює існуючі знання, розширюючи їх застосування на нові об'єкти, системи або явища.

Практично будь-яка актуальна науково-дослідна тема може бути основою для кваліфікаційної роботи. Рівень новизни ваших результатів буде залежати від глибини та широти її розробки, а також від ваших власних зусиль.

Наукова новизна – це не лише про відкриття нового. Це про збагачення знань, розширення меж нашого розуміння світу.

Практична значущість наукового дослідження залежить від його характеру та цілей. Ось декілька прикладів того, як може проявлятися практична значущість у різних типах досліджень:

1. Методологічні дослідження:

- публікація результатів у наукових статтях та збірниках;
- отримання авторських свідоцтв або актів про впровадження розробок на практиці;
- апробація результатів на науково-практичних конференціях та симпозіумах;
- використання наукових розробок у навчальному процесі закладів освіти;
- участь у розробці державних та регіональних програм розвитку галузей;
- підготовка нових нормативних і методичних документів на основі результатів дослідження.

2. Дослідження з розробки методів та засобів:

- наукове обґрунтування й апробація методів та засобів, які вдосконалюють економічний або соціальний розвиток країни;
- розробка нових або вдосконалення діючих систем, методів та засобів для різних видів діяльності.

3. Прикладні дослідження:

- наукове обґрунтування шляхів оптимізації трудових, матеріальних ресурсів або виробничих процесів;
- визначення напрямів та способів удосконалення умов та ефективності праці, використання основних виробничих ресурсів, матеріалів, енергоносіїв та інших факторів соціальної й економічної діяльності;
- економічне обґрунтування заходів щодо використання науково-технічних досягнень у галузі менеджменту;
- обґрунтування пропозицій з використання досягнень наукових розробок у практичній діяльності підприємств та організацій;
- розв’язання окремих проблемних питань у розробці науково-дослідних тем, держбюджетних та договірних наукових робіт.

Чітко визначте тип вашого дослідження, щоб правильно оцінити його практичну значущість. Не обмежуйтеся лише переліком зазначених вище форм практичної значущості. Продумайте та опишіть, який реальний вплив на науку, практику, економіку та суспільство може мати ваше дослідження.

Практична значущість – це важливий критерій оцінки наукового дослідження. Чим вища практична значущість, тим цінніше ваше дослідження для науки та суспільства.

4.2. Складання плану кваліфікаційної роботи

План кваліфікаційної роботи – це ваш компас у науковому дослідженні. З самого початку роботи над кваліфікаційною роботою важливо мати план, який буде направляти ваше дослідження. Робочий план допоможе вам:

- систематизувати та впорядкувати хід роботи;
- не втратити з виду мету та завдання дослідження;
- оптимізувати використання часу та ресурсів;
- відстежувати прогрес та вносити необхідні корективи.

Науковий керівник відіграє ключову роль у розробці та супроводженні робочого плану:

- допомагає сформулювати тему та основні напрямки дослідження;
- рекомендує необхідну літературу та інші джерела інформації;
- проводить консультації та контролює виконання роботи;
- оцінює зміст виконаної роботи та дає рекомендації щодо її доопрацювання;
- надає згоду на подання роботи на захист.

Існує декілька типів планів, які можуть використовуватися під час роботи над кваліфікаційною роботою:

1. Попередній робочий план. Цей план накреслює загальні риси дослідження, визначає тему, гіпотезу та основні завдання. Він може бути досить гнучким і змінюватися в міру просування роботи.

2. План-рубрика. Цей план деталізує структуру роботи, перелічує розділи, підрозділи та підпункти. Він допомагає систематизувати матеріал та чітко окреслити логіку дослідження.

3. План-проспект. Цей план дає короткий опис змісту кожного розділу роботи, виділяючи ключові моменти та основні висновки. Він допомагає оцінити обсяг та зміст зібраного матеріалу, а також спланувати його подальшу обробку.

Вибір типу плану залежить від етапу роботи та поточних завдань. Важливо: регулярно оновлювати план, вносячи до

нього зміни, які виникають у ході дослідження; забезпечити чіткість, логічність та структурованість плану; використовувати план як інструмент для ефективного управління дослідницьким процесом.

План кваліфікаційної роботи – це не жорстка схема, а динамічний інструмент, який допомагає вам досягти мети. Гнучкість, системність та регулярний контроль за виконанням плану забезпечать плідне та успішне дослідження.

План наукового дослідження – це динамічна карта вашого шляху до відкриттів. Магістранту, який розпочинає наукове дослідження, важливо чітко усвідомлювати:

1. Логічну послідовність етапів роботи, яка диктується сутністю дослідження. Не можна розпочинати роботу над другим розділом, не завершивши перший.

2. Принцип пріоритетності завдань. Уміння виділяти головне в кожному етапі дослідження та концентрувати на ньому зусилля – запорука оптимальних рішень та якісних результатів.

3. Стратегія і тактика дослідження. Стратегія дослідження – це визначення генеральної мети, центрального завдання та доступних ресурсів для їх реалізації. Тактика дослідження – це вибір методів, прийомів та часу для виконання кожного етапу роботи.

Складаючи план, важливо реально оцінювати свої можливості та не ставити нездійсненних цілей. Звичайно, наука завжди залишає місце для випадкових відкриттів. Проте, не можна будувати все дослідження лише на очікуванні випадковості. Тільки планомірна та системна робота дає гарантію глибокого пізнання дійсності та досягнення значущих результатів.

4.3. Вивчення літературних джерел

Ознайомлення з науковою літературою за темою вашої кваліфікаційної роботи розпочинається одразу після визначення теми та формулювання задуму дослідження.

Це допоможе вам цілеспрямовано шукати необхідні джерела, глибше опрацювати матеріали, опубліковані іншими вченими, зрозуміти історичний контекст та витоки досліджуваної проблеми.

Послідовність пошуку потрібної інформації:

1. Визначте перелік джерел:

- наукові періодичні видання (проаналізуйте заголовки статей, щоб усвідомити обсяг доступної інформації);
- інші друковані та недруковані джерела (наукові звіти, дисертації, депоновані рукописи, матеріали зарубіжних компаній, офіційні документи);
- бібліографічні довідники (скористайтесь ними, щоб оптимізувати пошук за мовою, країною, роком публікації).

2. Обмежте поле пошуку. Використовуйте онлайн-ресурси (бази даних, електронні бібліотеки, каталоги наукових публікацій). Зверніться до наукового керівника (він допоможе вам обрати релевантні джерела та оцінити їх достовірність).

3. Почніть з новітніх публікацій. Поступово переходьте до більш ранніх джерел, використовуючи посилання в текстах.

4. Обов'язково читайте першоджерела. Не оминайте важливі книги та статті в перекладах.

5. Робіть конспекти та бібліографічні описи. Занотуйте ключові моменти, цитати, власні думки та зауваження. Використовуйте бібліографічні системи для зручного оформлення списку використаних джерел.

Вивчаючи літературу, не просто запозичуйте інформацію. Критично оцінюйте прочитане та формуйте власні думки й висновки, до того ж виокремлюйте те, що безпосередньо стосується теми вашого дослідження. Використовуйте знайдену інформацію для обґрунтування власних ідей та отримання нового знання. Якісний аналіз літератури – це фундамент для успішного наукового дослідження.

Додаткові поради:

- складайте тематичні папки з роздрукованими або електронними копіями статей та книг;
- використовуйте метод позначок (підкреслюйте важливі фрагменти, робіть закладки, пишіть коментарі на полях);
- створюйте ментальні карти для візуалізації зв'язків між різними джерелами та ідеями;
- обговорюйте знайдену інформацію з науковим керівником та колегами.

Пошук та аналіз літератури – це безперервний процес, який супроводжує вас протягом усього дослідження. Інвестуючи час та зусилля в цю роботу, ви закладаєте фундамент для глибокого розуміння теми та одержання значущих результатів.

Під час роботи над окремим питанням або розділом необхідно постійно усвідомлювати його зв'язок з проблемою загалом, а розробляючи широку проблему, уміти розбивати її на частини, продумано опрацьовуючи кожную з них. Вивчаючи літературні джерела, важливо правильно оформлювати виписки, щоб зручно ними користуватися в подальшому. Проте частина отриманих даних може виявитися непотрібною. Дуже рідко вони використовуються повністю, тому важливим етапом є ретельний відбір та оцінювання наукових фактів.

Відбір наукових фактів – це не механічна, а творча робота, яка потребує цілеспрямованих зусиль. Важливо відбирати не будь-які, а лише науково достовірні факти. Поняття «науковий факт» ширше та багатогранніше, ніж «факт», який використовується в повсякденному житті.

Наукові факти – це складові елементи наукового знання, які віддзеркалюють об'єктивні властивості речей та процесів. На основі наукових фактів визначаються закономірності явищ, будуються теорії та виводяться закони.

Наукові факти характеризуються такими властивостями:

1. Новизна. Свідчать про принципово новий, невідомий до цього часу предмет, явище або процес. Це не обов'язково наукове відкриття, але нове знання про те, чого ми досі не знали.

2. Точність. Визначаються об'єктивними методами та характеризують сукупність найсуттєвіших прикмет предметів, явищ, подій, їхніх кількісних та якісних визначень.

3. Об'єктивність. Під час добору фактів необхідно бути науково об'єктивним. Не можна відкидати факти тільки тому, що їх важко пояснити або знайти їм практичне застосування.

4. Достовірність. Підтверджуються експериментами, спостереженнями або іншими науковими методами.

Відповідально підходьте до відбору фактів, використовуючи лише науково достовірні дані. Ураховуйте властивості наукових фактів, такі як новизна, точність, об'єктивність та достовірність. Тільки ретельний відбір та об'єктивний аналіз наукових фактів дозволять вам зробити значущі висновки та досягти мети дослідження.

Достовірність наукового факту ґрунтується на його безумовному реальному існуванні, яке підтверджується під час

відтворення аналогічних ситуацій. Якщо такого підтвердження немає, факт не можна вважати достовірним. Ступінь достовірності наукових фактів значною мірою залежить від наступного:

1. Достовірності першоджерел (їхнього авторитету, об'єктивності та методологічної коректності).

2. Цільового призначення першоджерел (наукові статті, монографії, збірники матеріалів конференцій, офіційні документи – кожен тип джерела має свої особливості та рівень достовірності).

3. Характеру інформації (точності вимірювань, обґрунтованості висновків, відсутності логічних помилок – усі ці фактори впливають на достовірність наукових фактів).

Види достовірних наукових джерел:

1. Офіційні видання державних або громадських організацій, установ і відомств. Їхня інформація проходить ретельну перевірку та має найвищий рівень достовірності.

2. Монографії – наукові видання, які містять глибоке та всебічне дослідження певної проблеми або теми. Їхні автори – визнані фахівці у своїй галузі, а результати досліджень проходять рецензування.

3. Наукові збірники – матеріали авторитетних наукових конференцій, збірники дослідницьких робіт установ, навчальних закладів або наукових товариств. Їхня інформація має наукову цінність та достовірність.

4. Описи винаходів – патенти та інші офіційні документи, які фіксують нові винаходи та технології. Їхня інформація має практично абсолютну достовірність.

Оцінюючи достовірність фактів, критично аналізуйте джерела, з яких вони отримані. Використовуйте лише достовірні джерела, щоб гарантувати об'єктивність та якість

вашого дослідження. Порівнюйте інформацію з різних джерел, щоб переконатися в її достовірності. Звертайте увагу на дату публікації джерела, новіші джерела можуть містити більш актуальну та достовірну інформацію. Консультуйтеся з науковим керівником щодо оцінки достовірності джерел та добору наукових фактів.

Наукові статті посідають особливе місце серед джерел наукової інформації. Теоретичні статті в галузі гуманітарних наук, на відміну від технічних, містять більше міркувань, порівнянь та словесних доведень.

Достовірність їхнього змісту залежить від достовірності вихідної інформації, яку використовують автори, його позиції та світогляду. Ураховуючи це, стаття, поряд з об'єктивними науковими даними, може містити неправильні трактування, помилкові положення та різного роду неточності. Тому важливо критично аналізувати зміст статті, оцінити достовірність тверджень автора та дати їм обґрунтовану оцінку.

Самостійне значення має інформаційна стаття в будь-якій науковій галузі. Така стаття зазвичай оперативна та актуальна, містить стислий і конкретний виклад певних фактів, повідомляє про якусь подію або явище.

Доповіді, оголошені на наукових конференціях та симпозіумах, мають різний ступінь достовірності. Деякі з них містять обґрунтовані, доведені та апробовані відомості. Інші мають характер постановки питання, пропозицій тощо.

Наука, техніка та культура постійно розвиваються. Те, що вважалося абсолютно точним вчора, сьогодні може виявитися неточним, а часом і неправильним. Критичне мислення та вміння аналізувати інформацію – це ключові навички для успішного наукового дослідження. Використовуйте лише

достовірні джерела та завжди перевіряйте інформацію, щоб зробити обґрунтовані висновки.

Цитати – це особлива форма фактичного матеріалу, яка органічно вплітається в текст кваліфікаційної роботи та складає його невід’ємну частину.

Використання цитат дозволяє безпосередньо передати думку автора першоджерела. Дає можливість чітко ідентифікувати різні точки зору. Слугує опорою для автора кваліфікаційної роботи в процесі аналізу та синтезу інформації. Може стати основою для системи переконливих доказів, необхідних для об’єктивної характеристики досліджуваного явища. Використовується для підкріплення окремих тверджень магістранта.

Важливо використовувати оптимальну кількість цитат, яка відповідає потребам розкриття теми кваліфікаційної роботи. Ретельно аналізувати доцільність застосування цитат у конкретному контексті. Уникати перекозучень сенсу аналізованих джерел.

Поширені помилки під час цитування:

- використання слів з першоджерела, які не відображають основної думки автора;
- обмеження цитати частиною думки, що відповідає інтересам автора кваліфікаційної роботи;
- використання цитати, яка не стосується теми, що розглядається;
- інші неточності, які можуть призвести до спотворення інформації.

Найчастіше цитати та інші запозичені матеріали застосовуються під час написання огляду літератури, який є одним з важливих етапів підготовки кваліфікаційної роботи. Використання цитат – це відповідальний процес, який потребує ретельної

підготовки та критичного мислення. Правильне цитування – це ключ до якісної наукової роботи та достовірності дослідження. Завжди перевіряйте точність цитат та уникайте помилок, щоб ваша кваліфікаційна робота була бездоганною.

Огляд літератури – це обов’язковий компонент кваліфікаційної роботи, який відіграє ключову роль у:

- ознайомленні з матеріалами за темою дослідження;
- виявленні найактуальніших досліджень, фундаментальних праць та суттєвих результатів у цій галузі;
- визначенні напрямків досліджень, які потребують подальшого вивчення та можуть стати темою кваліфікаційної роботи;
- формулюванні мети та задач кваліфікаційної роботи;
- обґрунтуванні методології дослідження;
- структуруванні теоретичної, аналітичної та проєктної частин кваліфікаційної роботи;
- складанні анотованого покажчика використаних джерел.

4.4. Робота над статтями та доповідями

Для сучасного науковця публікація своїх досліджень не просто формальність, а й невід’ємна частина наукової діяльності. Це не лише свідчення результативності роботи, а і спосіб донести свої знання до фахової спільноти, отримати зворотний зв’язок та визнання.

Кожен науковий результат можна розглядати як завершення певного етапу дослідження:

1. Огляд проблеми та постановка завдань – на цьому етапі можна підготувати оглядову статтю для наукового журналу.

2. Методологія – опис методу дослідження, його актуальність, математична постановка, обґрунтування вибору – усе це може стати темою для публікації у фаховому виданні.

3. Розробка методу та алгоритму – опис нового методу, його застосування до конкретної задачі, аналіз результатів – матеріал для публікації в науковому журналі.

4. Програмне забезпечення – опис розробленого програмного продукту, його можливості, сфера застосування – тема для статті у фаховому виданні.

5. Експеримент – опис експерименту, його результати, обговорення – матеріал для публікації у науковому журналі.

6. Упровадження – оглядова стаття, що підсумовує весь цикл досліджень.

Таким чином, за результатами одного дослідження можна отримати 5–6 публікацій: статті, тези, матеріали доповідей на конференціях. Публікації на етапах 2, 3, 6 є найбільш важливими.

Чому необхідно так багато публікацій? Публікація на кожному етапі свідчить про глибоке та ретельне опрацювання теми; публікації в авторитетних виданнях підвищують авторитет науковця та його роботи; відгуки та дискусії з приводу публікацій допомагають удосконалити дослідження; публікації роблять наукові знання доступними для ширшої аудиторії.

Підготовка публікацій не лише корисна, але й необхідна для успішного захисту кваліфікаційної роботи. Публікації готуються не в останній момент, а паралельно з ходом дослідження. Публікації – це невід’ємна частина плану роботи над кваліфікаційною роботою. Публікація наукових результатів – це не лише вимога, а й потужний інструмент для розвитку вашої наукової кар’єри.

4.4.1. Методика підготовки статті

Публікація результатів дослідження – це не лише формальність, а й важливий крок для донесення наукових знань до фахівців та їх практичного використання. Тому до написання наукової статті слід підходити ґрунтовно, дотримуючись чіткої структури та зрозумілої мови.

Етап № 1. Планування статті. На першому етапі важливо чітко сформулювати тему майбутньої статті та визначити її мету, яка повинна відповідати актуальній науковій проблематиці або практичному запиту у відповідній галузі. Далі слід розробити структурований план викладення матеріалу, який зазвичай включає в себе такі складові:

1. Вступ – коротке окреслення проблеми, її наукового чи практичного значення (приблизно 5–10 рядків).

2. Огляд літератури – аналіз останніх досліджень за темою, виявлення нерозв'язаних аспектів проблеми, на які орієнтується автор (приблизно 1/3 сторінки).

3. Постановка мети – чітке визначення мети дослідження, яка формулюється як відповідь на конкретне наукове питання (5–10 рядків).

4. Основна частина – розгорнутий опис методів дослідження, аналіз одержаних результатів, таблиці, графіки, обговорення (обсягом 5–6 сторінок).

5. Висновки – узагальнення результатів дослідження, практичне або теоретичне значення отриманих висновків, визначення напрямів для подальших наукових розвідок.

Урахуйте, що структура статті повинна відповідати встановленим стандартам: для України – це вимоги Вищої атестаційної комісії (ВАК), а для міжнародного наукового співтовариства – структура IMRaD (Introduction, Methods, Results and Discussion).

Більшість наукових журналів вимагають від авторів дотримання структури статті згідно з вимогами ВАК України, де обов'язкові елементи оформлення (такі як вступ, мета, основна частина, висновки тощо) мають бути чітко виділені, зазвичай напівжирним шрифтом.

Структура наукової статті відповідно до вимог ВАК України:

1. *Постановка проблеми* (формулювання проблеми в загальному вигляді, обґрунтування її актуальності, зв'язок проблеми з важливими науковими або практичними завданнями).

2. *Аналіз останніх досліджень і публікацій* (огляд наукових праць, у яких започатковано розв'язання означеної проблеми; визначення, на які джерела спирається автор; виокремлення нерозв'язаних раніше частин проблеми, яким присвячено дану статтю).

3. *Мета статті та постановка завдання* (чітке формулювання мети дослідження; уточнення основних завдань, які необхідно вирішити).

4. *Виклад основного матеріалу* (детальний опис методів дослідження; логічне викладення наукового матеріалу; повне обґрунтування одержаних результатів, з можливим використанням таблиць, графіків, схем).

5. *Висновки* (узагальнення основних результатів; оцінка їх наукового та практичного значення; формулювання перспектив подальших досліджень у цьому напрямі).

6. *Список використаної літератури* (оформлюється відповідно до ДСТУ 8302:2015 [8]; повинен містити сучасні, авторитетні джерела, у тому числі іноземні).

7. *References* (Транслітерація – оформлюється згідно з міжнародними стандартами APA, MLA, Chicago та ін).

Зарубіжні наукові видання, індексовані в базах Scopus або Web of Science, вимагають суворого дотримання структури IMRaD. Цей формат передбачає логічне й послідовне викладення матеріалу: спочатку обґрунтовується актуальність дослідження (Introduction), далі описуються методи, якими одержані результати (Methods), потім подається аналіз одержаних даних (Results) та обговорення їх значення (Discussion). Такий підхід забезпечує зрозумілість, наукову прозорість і полегшує міжнародне рецензування.

Структура наукової статті відповідно до вимог IMRaD (Introduction, Methods, Results and Discussion) [22]:

1. *Abstract* / *Анотація* (стисле викладення суті дослідження 150–250 слів; обов'язково містить мету, методи, основні результати та висновки з дослідження; пишеться без скорочень, таблиць, рисунків або посилань на літературу; важлива для індексації в базах даних Scopus та WoS).

2. *Key words* / *Ключові слова* (від 4 до 8 термінів або словосполучень; відображають зміст статті; використовуються для поліпшення видимості в пошукових системах).

3. *Introduction* / *Вступ* (вступ до теми дослідження; обґрунтування актуальності; аналіз літератури та короткий огляд сучасного стану проблеми; постановка наукового завдання; формулювання мети та гіпотези дослідження).

4. *Materials and Methods* / *Матеріали та методи* (детальний опис методології дослідження; характеристики дослідних об'єктів, середовища, інструментів, умов; опис статистичних, експериментальних чи емпіричних методів).

5. *Theory and Calculations* / *Теорія та розрахунки* (теоретичне підґрунтя, що дозволяє зрозуміти логіку дослідження; включає в себе математичні моделі, формули, аналітичні викладки, якщо дослідження теоретичне).

6. *Results* / *Результати* (представлення одержаних даних у текстовій, табличній, графічній формі; виклад без суб'єктивних суджень, інтерпретація пропонується в наступному розділі; часто супроводжується малюнками, графіками, таблицями).

7. *Discussion* / *Обговорення* (інтерпретація одержаних результатів; порівняння з результатами інших авторів; оцінка обмежень дослідження; узагальнення та обговорення значення результатів у контексті наукової проблеми).

8. *Conclusions* / *Висновки* (короткий виклад основних висновків дослідження; практичні рекомендації або можливості застосування результатів; пропозиції щодо майбутніх досліджень).

9. *Acknowledgments* / *Подяки* (необов'язковий розділ, який включає в себе подяки колегам, установам або грантовим структурам за підтримку дослідження; іноді подається у вигляді зноски на першій сторінці).

10. *References* / *Список літератури* (список джерел, на які є посилання в тексті; залежно від журналу оформлюється відповідно до одного зі стандартів APA, MLA, Chicago, IEEE тощо; має включати в себе актуальні джерела за останні 5–10 років).

11. *Appendices* / *Додатки* (виносяться об'ємні матеріали, формули, таблиці, інструкції, інструменти, сирі дані, які не увійшли до основного тексту; позначаються як «Appendix A», «Appendix B» тощо).

Дотримання вимог ВАК України або баз даних Scopus та WoS забезпечує наукову якість, уніфікованість та сприйняття вашої роботи як у вітчизняному, так і у міжнародному середовищі.

Етап № 2. Написання статті. На цьому етапі важливо зосередитися на якості викладення матеріалу та дотриманні академічних стандартів. Рекомендується врахувати такі аспекти:

1. Стиль викладу – дотримуйтесь чіткого, логічного та лаконічного стилю, уникаючи надмірного використання спеціальної термінології, громіздких конструкцій і складнопідрядних речень.

2. Структура тексту – суворо дотримуйтеся визначеної структури, логічно поділяючи текст на основні розділи та підрозділи відповідно до попереднього плану.

3. Мовна грамотність – використовуйте літературну, граматично правильну мову, уникаючи стилістичних та орфографічних помилок.

4. Чіткість формулювань – формулюйте думки чітко й аргументовано, обґрунтовуючи їх конкретними прикладами, фактами або результатами дослідження.

5. Візуалізація інформації – для наочності та зручності сприйняття застосовуйте таблиці, графіки, діаграми та інші засоби візуального представлення даних.

Етап № 3. Редагування статті. Завершальний етап підготовки статті полягає у всебічному редагуванні тексту з метою підвищення його якості та відповідності науковим вимогам. Доцільно виконати такі кроки:

1. Текстова перевірка – уважно перечитайте весь матеріал, звертаючи увагу на граматичні, стилістичні та орфографічні помилки, а також пунктуацію.

2. Удосконалення стилю – оптимізуйте виклад: зробіть текст більш чітким, логічним і зрозумілим для читача, усуньте надлишкові або нечіткі формулювання.

3. Аналіз структури – переконайтеся, що структура статті відповідає обраному плану, а розділи логічно пов'язані між собою, забезпечуючи послідовність викладу.

4. Зворотний зв'язок – надайте статтю для рецензування колегам або фахівцям з відповідної галузі, щоб отримати об'єктивні зауваження та пропозиції щодо її покращення.

Етап № 4. Публікація статті. Після завершення редагування наступним кроком є підготовка до публікації. Для цього слід виконати такі дії:

1. Вибір наукового журналу – оберіть фахове видання, що відповідає тематиці вашого дослідження, має належну наукову репутацію та індексується у визнаних наукометричних базах (Scopus, Web of Science, Index Copernicus тощо).

2. Ознайомлення з вимогами – уважно вивчіть інструкції для авторів, зокрема щодо структури, оформлення рукопису, обсягу, стилю цитування, мови публікації та формату подачі матеріалів.

3. Підготовка та подання рукопису – оформіть статтю відповідно до вимог обраного журналу, підготуйте супровідні документи (заяву, ліцензійну угоду, переклад тощо) та надішліть рукопис через електронну систему подачі або на e-mail редакції. Після подання очікуйте на рішення рецензентів та, за потреби, внесіть запропоновані редакторські виправлення.

Публікація наукової статті – це тривалий процес, який потребує ретельного планування, наполегливої роботи та вдосконалення своїх навичок письма. Не бійтеся отримувати відгуки та вносити виправлення до тексту, адже це допоможе вам написати кращу статтю. Публікація ваших досліджень – це важливий внесок у розвиток вашої галузі та науки загалом.

4.4.2. Методика підготовки доповіді на науковій конференції

Підготовка доповіді на науковій конференції – це важливе завдання, яке потребує ретельного планування та врахування специфіки усного мовлення.

План доповіді схожий на план наукової статті, але з урахуванням особливостей усного виступу:

1. *Вступ.* Коротко окресліть тему доповіді, її актуальність та зв'язок з іншими дослідженнями.

2. *Основна частина.* Викладіть ключові моменти вашого дослідження (метод, результати, висновки). Використовуйте ілюстративний матеріал (плакати, слайди, таблиці, графіки). Не повторюйте інформацію, що міститься на ілюстраціях, зосередьтеся на коментарях та поясненнях.

3. *Висновок.* Підсумуйте основні результати дослідження та їх значення.

Пам'ятайте, що за 10 хвилин людина може прочитати близько 4-х сторінок машинописного тексту, тому скоротіть текст до 1–2 сторінок. Доповідь зазвичай не повинна перевищувати 5–10 хвилин. Будьте лаконічні та використовуйте чіткий та зрозумілий стиль мови, уникайте складних речень та наукового жаргону. Взаємодійте з аудиторією, реагуйте на питання та коментарі слухачів, заохочуйте дискусію. Використовуйте візуальні матеріали (плакати, слайди, таблиці, графіки допоможуть краще донести інформацію до аудиторії). Практикуйтеся та ретельно відрепетируйте доповідь, щоб вона звучала чітко та впевнено.

Полемічний характер доповіді може викликати інтерес слухачів та підвищити їхню активність. Не бійтеся ставити проблемні питання та пропонувати альтернативні точки зору. Будьте готові до дискусії та аргументовано відстоювати свою

позицію. Успішна доповідь на науковій конференції – це не лише чітке та лаконічне представлення ваших досліджень, але й уміння зацікавити аудиторію та залучити її до дискусії.

4.5. Перевірка відповідності кваліфікаційної роботи встановленим вимогам

Перевірка роботи на відповідність складається з наступних етапів:

1. Аналіз назви кваліфікаційної роботи. Задайте собі такі питання:

Чи чітко в ній визначено об'єкт, предмет та мету дослідження?

Чи відповідає вона вимогам щодо змісту та стилю?

Чи не перевантажена штучно складною термінологією?

Чи не має наукоподібного характеру?

Чи сформульована стилістично грамотно?

Чи не занадто довга?

Назва має чітко та лаконічно відображати суть дослідження, містити основні ключові слова, які описують дослідження, бути стилістично грамотною та відповідати науковому стилю. Назва не повинна бути занадто довгою, щоб її легко було запам'ятати та зрозуміти. Правильно сформульована назва кваліфікаційної роботи може значно підвищити її перше враження та зацікавити потенційних читачів.

2. Виявлення та визначення об'єкта, предмета й мети. Питання:

Що саме досліджується (об'єкт)?

Які аспекти об'єкта досліджуються (предмет)?

Чого прагнете досягти завдяки дослідженню (мета)?

3. *Аналіз наукових результатів.* Питання:

Чи є результати новим внеском у науку (новизна)?

Чи ґрунтуються результати на переконливих даних та методах (достовірність)?

Чи мають результати практичне застосування (практична значущість)?

Чи є результати актуальними та важливими для даної галузі (пріоритет)?

4. *Аналіз висновків.* Питання:

Чи надають висновки чітку та зрозумілу відповідь на поставлені дослідницькі питання (конструктивність)?

Чи містять висновки нові та оригінальні ідеї (новизна)?

5. *Аналіз математичних моделей.* Питання:

Чи правильно побудовані та обґрунтовані моделі (коректність)?

Чи відповідають моделі досліджуваним процесам та явищам (відповідність)?

6. *Оцінювання якості програмного забезпечення та виконаних розрахунків.* Питання:

Чи відповідає програмне забезпечення сучасним стандартам та вимогам (якість програмного забезпечення)?

Чи виконані розрахунки правильно та без помилок?

7. *Аналіз відповідності публікацій та апробацій вимогам кафедри менеджменту.* Питання:

Чи відповідає кількість та якість публікацій вимогам (кількість та якість публікацій)?

Чи були результати дослідження апробовані на наукових конференціях, семінарах тощо (апробація результатів)?

8. *Перевірка коректності посилань.* Питання:

Чи відповідають посилання формату, визначеному кафедрою менеджменту (відповідність формату)?

Чи є посилання точними та повними (точність)?

4.6. Перевірка на плагіат та етика науковця

Плагіат – це неприпустиме явище в науковій діяльності, яке підриває довіру до дослідника та його роботи. Використання чужих ідей, текстів чи даних без належного посилання є не лише неетичним, але й може мати серйозні наслідки, такі як позбавлення наукового ступеня, втрата репутації та навіть юридична відповідальність.

Справжній науковець ґрунтується на власних дослідженнях та оригінальних ідеях. Він ретельно вивчає літературу, формує власні гіпотези, проводить досліді та аналізує одержані дані. До того ж він завжди чітко позначає джерела інформації, цитує авторів та використовує коректні посилання.

Етика науковця ґрунтується на принципах чесності, відповідальності, об'єктивності та поваги до інших дослідників. Він прагне до відкритого та прозорого спілкування, публікує свої результати в авторитетних журналах та бере участь у наукових дискусіях.

Важливо пам'ятати, що плагіат – це не лише питання формальних вимог, а й питання моралі та професійної етики. Науковець, який поважає себе та свою роботу, ніколи не вдасться до такого ганебного вчинку.

Ретельна перевірка роботи на відповідність допоможе вам упевнитися, що вона відповідає всім вимогам та має високий науковий рівень.

Перевірка на плагіат є важливим етапом підготовки кваліфікаційної роботи. Це дозволяє уникнути обвинувачень в академічному плагіаті та підвищити якість роботи.

Існує декілька способів перевірити свою роботу на плагіат:

1. Онлайн-сервіси для перевірки на плагіат:

Turnitin – міжнародний сервіс, який використовується багатьма університетами. Має велику базу даних наукових робіт.

Unicheck – один з найпопулярніших українських сервісів для перевірки на плагіат. Має велику базу даних і високу точність перевірки.

Plag – інший популярний український сервіс, що дозволяє перевірити роботу на плагіат у різних мовах.

EduBirdie – пропонує безкоштовну перевірку на плагіат невеликих фрагментів тексту.

StrikePlagiarism – безкоштовний онлайн-сервіс для перевірки оригінальності тексту.

2. Внутрішні системи університетів. Багато університетів мають власні системи для перевірки на плагіат. Зазвичай ці системи інтегровані в систему електронного навчання і дозволяють викладачам перевіряти роботи студентів.

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова підписав договір з онлайн-сервісом «Turnitin», тому студенти можуть звернутися до наукового керівника, щоб перевірити остаточний варіант кваліфікаційної роботи. Перевірка відбувається на базі Електронного інституційного репозитарію НУК (EIR NUOS – <https://eir.nuos.edu.ua/>). По завершенню перевірки ви отримуєте звіт, у якому буде представлений показник схожості роботи з іншими текстами в інтернеті. Якщо показник буде нижче 20 % та відображений зеленим кольором, тоді робота відповідає умовам академічної доброчесності. У подальшому науковий керівник оприлюднює вашу роботу на сайті EIR NUOS, яка буде зберігатися протягом вашого життя та показувати всім ваші компетентності та етичні цінності.

РОЗДІЛ 5

ЗАГАЛЬНА МЕТОДИКА НАУКОВОЇ ТВОРЧОСТІ

5.1. Методи емпіричного та теоретичного дослідження

Будь-яке наукове дослідження, від творчого задуму до кінцевого оформлення наукової праці, є індивідуальним. Проте існують загальні методологічні підходи до його проведення, які прийнято називати дослідженням у науковому сенсі.

Нові наукові результати ґрунтуються на накопичених здобутках минулих досліджень. Це відображає фундаментальну природу наукового прогресу, оскільки:

- наука – це кумулятивний процес. Наукове знання не виникає з нічого. Кожне нове дослідження спирається на вже існуючий масив знань, теорій, гіпотез та експериментальних даних, накопичених попередніми поколіннями науковців. Це схоже на будівництво вежі: кожен новий камінь кладеться на вже збудовану основу;

- нові дослідження часто спрямовані на перевірку, підтвердження або спростування результатів попередніх робіт. Науковці використовують існуючі методи, інструменти та теоретичні рамки, щоб дослідити ті самі або схожі питання з нових перспектив або з використанням більш досконалих підходів;

- огляд існуючої літератури допомагає дослідникам виявити прогалини у знаннях, нерозв'язані проблеми або суперечливі результати. Саме ці «білі плями» стають відправною точкою для нових досліджень, спрямованих на їх заповнення;

- нові наукові відкриття рідко бувають абсолютно революційними. Частіше вони є еволюційним розвитком існуючих теорій та концепцій. Нові дані можуть уточнювати, розширювати або модифікувати існуючі уявлення про світ;

- розробка нових методів дослідження, інструментів та технологій часто стає результатом попередніх наукових зусиль. Нові дослідження можуть використовувати ці вдосконалені підходи для одержання більш точних і глибоких результатів;

- знання про попередні дослідження дозволяє науковцям уникати непотрібного повторення вже зробленої роботи. Вони можуть зосередити свої зусилля на дослідженні нових аспектів проблеми або на пошуку оригінальних рішень;

- посилення на попередні дослідження є важливим елементом наукової комунікації. Вони дозволяють науковцям вводити свої результати в контекст існуючих знань, брати участь у науковій дискусії та отримувати зворотний зв'язок від колег.

Отже, найкраще зі старого переходити у нове, надаючи йому сили та дієвості. Іноді забуті ідеї відроджуються на новому науковому підґрунті, отримуючи нове життя в досконалішому вигляді.

Таким чином, науковий прогрес є безперервним процесом, де кожне нове відкриття є результатом інтелектуальної праці багатьох науковців протягом тривалого часу. Минулі дослідження створюють необхідний фундамент, на якому будуються нові знання та розуміння світу.

Досліджувати в науковому сенсі означає бути науково об'єктивним. Не можна відкидати факти лише тому, що їх важко пояснити або знайти практичне застосування. Важливо дати пояснення новому факту з позицій сучасної науки, з'ясувати його значення для пізнання, теорії або практики.

Накопичення наукових фактів у процесі дослідження є творчим процесом, в основі якого лежить задум ученого, його ідея. Ідея відрізняється від інших форм мислення та наукового знання тим, що в ній не тільки відображено об'єкт вивчення, але й усвідомлюється мета, перспектива пізнання та практичного перетворення дійсності. Розглянемо ідею у порівнянні з іншими формами мислення (табл. 5.1).

Таблиця 5.1. Порівняння форм мислення

Форми мислення		Ідея
Концепція	є більш оформленою та визначеною формою думки. Вона має чіткі ознаки, характеристики та межі, що дозволяє класифікувати та категоризувати об'єкти або явища	може стати основою для формування концепції через її деталізацію та уточнення
Судження	є твердженням про зв'язок між об'єктами або їхніми властивостями. Воно має істинність або хибність	може привести до формулювання суджень, які потім перевіряються
Умовивід	є логічним процесом одержання нових знань на основі вже існуючих суджень	може бути вихідною точкою для побудови умовиводів, але сама не є логічним висновком
Проблема	є усвідомленим протиріччям між бажаним та існуючим станом речей	може бути запропонованим шляхом розв'язання проблеми, але сама не є констатацією протиріччя

Отже, ідея часто є поштовхом до подальшого мислення, дослідження та розвитку. Вона задає напрямок для роздумів, пошуку рішень або формулювання гіпотез. Ідея може бути дуже особистою і залежати від індивідуального досвіду, знань та уяви людини, може супроводжуватися сильними емоціями, такими як захоплення, цікавість

або роздратування. На відміну від більш оформлених форм мислення (концепцій, суджень, умовиводів, проблем), ідея є менш структурованою та обґрунтованою.

Ідеї народжуються з практики, спостереження навколишнього світу й потреб життя. В їхній основі лежать реальні факти й події. Життя висуває завдання, але не завжди відразу знаходяться продуктивні ідеї для їх розв'язання. Тоді на допомогу приходить здатність дослідника пропонувати новий, незвичайний аспект розгляду завдання, яке довго не могли вирішити за звичайних підходів.

Нова ідея не просто зміна уявлення про об'єкт дослідження, а якісний ривок думки за межі сприйнятих почуттями рішень. Нові ідеї можуть виникати під впливом парадоксальних ситуацій, коли виявляється незвичний, неочікуваний результат, який надто розходиться із загальноприйнятими положеннями науки – парадигмами. До того ж одержання нових знань відбувається за схемою: парадигма–парадокс–нова парадигма. Розвиток науки – це зміна парадигм, методів, стереотипів мислення. Перехід від однієї парадигми до іншої не піддається логічному опису, бо кожна з них відкидає попередню і несе принципово новий результат дослідження, який не можна логічно вивести з відомих теорій. Особливу роль тут відіграють інтуїтивні механізми наукового пошуку, які не ґрунтуються на формальній логіці.

Розвиток ідеї до стадії вирішення завдання здійснюється як плановий процес наукового дослідження. Хоча в науці й відомі випадкові відкриття, проте тільки планове, добре обладнане сучасними засобами наукове дослідження дає змогу розкрити об'єктивні закономірності у природі. Тобто ідея є іскрою, яка може запалити багаття наукового відкриття. Згодом іде процес продовження цільової обробки

первинного задуму, уточнення, зміни, доповнення дослідження з використанням різних методів пізнання.

Метод – це сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання. Фактично різниця між методом і теорією має функціональний характер: формується як теоретичний результат попереднього дослідження, метод виступає як вихідний пункт й умова майбутніх досліджень.

У кожному науковому дослідженні можна виділити два рівні:

- *емпіричний*, на якому відбувається процес накопичення фактів;
- *теоретичний* – досягнення синтезу знань (у формі наукової теорії).

Згідно з цими рівнями загальні методи пізнання можна поділити на три групи, грані між якими визначені приблизно:

1. *Методи емпіричного дослідження* (спостереження, експеримент, вимірювання тощо).

2. *Методи, що застосовуються на емпіричному та теоретичному рівнях досліджень* (аналіз, синтез, індукція, дедукція, моделювання тощо).

3. *Методи теоретичних досліджень* (абстрагування, ідеалізація, формалізація тощо).

Вибір методів дослідження залежить від конкретної мети, завдань та характеру досліджуваного об'єкта. Вдало підібрані методи дослідження є ключем до отримання достовірних, об'єктивних та нових наукових знань.

Важливо зазначити, що наукове дослідження не є лінійним процесом. Він може мати зворотні зв'язки, коли виникає необхідність уточнити ідею, змінити методи або доповнити

дослідження. Творчий характер наукової діяльності полягає не лише в одержанні нових знань, але й у розробці нових методів дослідження, які дають змогу по-новому поглянути на відомі явища та відкрити нові закономірності.

Методи емпіричного дослідження

1.1. Спостереження – це систематичне, цілеспрямоване вивчення об'єкта. Щоб бути плідним, спостереження має відповідати таким вимогам:

- задуманість заздалегідь (спостереження проводиться для певного, чітко поставленого завдання);
- планованість (виконується за планом, складеним відповідно до завдання спостереження);
- цілеспрямованість (спостерігаються лише певні сторони явища, що викликають інтерес під час дослідження);
- активність (спостерігач активно шукає потрібні об'єкти, риси, явища);
- систематичність (спостереження ведеться безперервно).

Спостереження як метод пізнання дає змогу отримати первинну інформацію у вигляді сукупності емпіричних тверджень. Емпірична сукупність утворює первинну схематизацію об'єктів реальності – вихідних об'єктів наукового дослідження.

1.2. Порівняння – це процес установлення подібності або відмінностей предметів та явищ дійсності, а також знаходження спільного, притаманного двом або кільком об'єктам.

Метод порівняння буде результативним за таких вимог:

- порівнюватимуться лише такі явища, між якими можлива деяка об'єктивна спільність;
- порівняння має здійснюватися за найбільш важливими, суттєвими (у плані конкретного завдання) рисами.

Різні об'єкти чи явища можуть порівнюватися безпосередньо або опосередковано через їхні порівняння з будь-яким іншим об'єктом (еталоном). У першому випадку звичайно одержують якісні результати (більше – менше, вище – нижче). Порівняння ж об'єктів з еталоном дає змогу одержати кількісні характеристики. Такі порівняння називають *вимірюванням*.

За допомогою порівняння інформація щодо об'єкта здобувається двома шляхами: безпосередній результат порівняння (*первинна інформація*) і результат обробки первинних даних (*вторинна або похідна інформація*).

1.3. Вимірювання – це визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру. Вимірювання передбачає наявність таких основних елементів: об'єкта вимірювання, еталона, вимірювальних приладів, методу вимірювання. Вимірювання розвинулося з операції порівняння, проте воно – більш потужний і універсальний пізнавальний засіб.

1.4. Експеримент – це такий метод вивчення об'єкта, за яким дослідник активно й цілеспрямовано впливає на нього завдяки створенню штучних умов або використання природних умов, необхідних для виявлення відповідної властивості.

Переваги експериментального вивчення об'єкта порівняно зі спостереженням:

- вивчення явища «в чистому вигляді» (в експерименті можна створити умови, що виключають вплив сторонніх факторів, які заважають під час спостереження виявити сутність досліджуваного явища);
- дослідження властивостей об'єктів (в експериментальних умовах дослідник може змінювати умови, що впливають на об'єкт, та спостерігати за змінами його властивостей);

– повторюваність (експеримент можна проводити багато разів, що дає змогу перевірити стійкість одержаних результатів та зробити висновки про закономірності досліджуваного явища).

Експеримент проводять у таких випадках:

- для виявлення раніше невідомих властивостей об'єкта;
- для перевірки правильності теоретичних розрахунків;
- для демонстрації явища.

У науковому дослідженні експеримент і теорія найтісніше взаємопов'язані. Ігнорування експерименту неодмінно призводить до помилок, тому всебічне розгортання експериментальних досліджень є одним із найважливіших шляхів розвитку сучасної науки.

Методи, що застосовуються на емпіричному та теоретичному рівнях досліджень

2.1. Абстрагування – це метод пізнання, що полягає у відволіканні від несуттєвих властивостей, зв'язків, відношень предметів і виділенні кількох рис, які цікавлять дослідника. Це дозволяє створювати спрощені моделі реальності, які легше аналізувати та розуміти.

Процес абстрагування має два ступені:

по-перше, виділення найважливішого – установлення факту незалежності або дуже незначної залежності досліджуваних явищ, на яку можна не зважати, від певних факторів (якщо об'єкт А не залежить безпосередньо від фактора Б, то можна лишити його осторонь як несуттєвий);

по-друге, реалізація можливостей абстрагування – сутність його полягає в тому, що один об'єкт замінюється іншим, простішим, який виступає як «модель» першого.

Важливо пам'ятати, що моделі, створені за допомогою абстрагування, є лише спрощеними відображеннями реальності. Вони не можуть повністю врахувати всю складність та багатогранність реальних економічних та управлінських процесів. Тому висновки, отримані на основі абстрактних моделей, завжди потребують критичної оцінки та врахування контексту.

Абстрагування може застосовуватися до реальних і абстрактних об'єктів (таких, що пройшли абстрагування раніше). Багатоступінчасте абстрагування приводить до абстракцій зростаючого ступеня загальності. Абстрагування дає змогу замінити у пізнанні складне простим, але таким, яке відбиває основне в цьому складному.

Існують такі основні види абстракції:

- *отождошення* – утворення поняття через об'єднання предметів, пов'язаних відношеннями типу рівності в особливий клас (залишаючи осторонь деякі індивідуальні якості предметів);

- *ізолювання* – виділення властивостей і відношень, пов'язаних з предметами, та позначення їх певними «іменами», що надає абстракціям статусу самостійних предметів (наприклад, надійність, універсальність);

- *конструктивізація* – відхилення від невизначеності меж реальних об'єктів (безперервний рух зупиняється та ін.);

- *актуальна нескінченність* – відхилення від незавершеності (і неможливості завершення) процесу утворення нескінченної множини, від неможливості задати його повним переліком усіх елементів. Така множина розглядається як наявна;

- *потенціальна здійсненність* – відхилення від реальних меж людських можливостей, зумовлених обмеженістю

життя в часі та просторі (нескінченність розглядається як потенціальна здійсненна).

Результат абстрагування часто виступає як специфічний метод дослідження, а також як елемент складніших за своєю структурою методів експерименту – аналізу та моделювання.

Успішність застосування методу абстрагування залежить від здатності дослідника правильно визначити, які деталі є суттєвими, а які – ні. Надмірне спрощення може призвести до втрати важливої інформації та неадекватних висновків. Тому мистецтво абстрагування полягає у знаходженні балансу між спрощенням та збереженням ключових характеристик досліджуваного об'єкта.

2.2. *Аналіз і синтез* – це два фундаментальні та взаємодоповнюючі наукові методи, які відіграють ключову роль в економіці та управлінні. Їхнє застосування дозволяє розбиратися зі складними системами, виявляти закономірності та розробляти ефективні рішення.

Аналіз – це метод пізнання, що дає змогу поділяти предмети дослідження на складові частини (природні елементи об'єкта або його властивості та відношення). *Синтез*, навпаки, припускає з'єднання окремих частин чи рис предмета в єдине ціле.

Аналіз і синтез буває:

- *прямим, або емпіричним* (використовується для виділення окремих частин об'єкта, виявлення його властивостей, найпростіших вимірювань тощо);

- *зворотним, або елементарно-теоретичним* (базується на деяких теоретичних міркуваннях стосовно причинно-наслідкового зв'язку різних явищ або дії будь-якої закономірності. До того ж виділяються та з'єднуються явища, які здаються суттєвими, а другорядні ігноруються);

– *структурно-генетичним* (вимагає виокремлення у складному явищі таких елементів, які мають вирішальний вплив на всі інші сторони об'єкта).

В економіці та управлінні аналіз і синтез є нерозривно пов'язаними та утворюють діалектичну єдність:

1. Аналіз передуює синтезу: перш ніж об'єднати елементи, необхідно їх ретельно вивчити та зрозуміти їхню природу та властивості.

2. Результати аналізу є основою для синтезу: детальна інформація, одержана в процесі аналізу, використовується для побудови нових цілісних уявлень або рішень.

3. Синтез може виявити нові аспекти для подальшого аналізу: створена в результаті синтезу нова модель або концепція може потребувати подальшого детального вивчення окремих її елементів.

Наприклад, під час розробки нової державної економічної програми спочатку проводиться глибокий аналіз поточного стану економіки, її сильних та слабких сторін, потенційних ризиків та можливостей (аналіз). Потім на основі цього аналізу розробляється цілісна програма, яка об'єднує різні заходи та інструменти для досягнення поставлених цілей (синтез). Після впровадження програми проводиться її аналіз для оцінки ефективності окремих заходів та програми загалом, що може привести до її подальшої корекції (новий цикл аналізу та синтезу).

2.3. Індукція та дедукція – взаємопротилежні методи пізнання.

Дедукція – це коли ми знаємо загальне правило для всієї групи (множини) і робимо висновок про щось конкретне в цій групі. Наприклад, на основі загальних принципів управління (принципи ефективної мотивації, стратегічного

планування) керівники можуть дедуктивно розробляти конкретні стратегії та плани дій для досягнення цілей організації. Наприклад, знаючи загальний принцип важливості чіткого визначення цілей, керівник може дедуктивно розробити систему *SMART*-цілей для своєї команди.

Дедуктивні висновки є логічно обґрунтованими, якщо вихідні загальні принципи є істинними. Однак якщо загальна теорія або принцип є помилковим або не повністю застосовним до конкретної ситуації, то й дедуктивний висновок може бути хибним. Тому важливо критично оцінювати вихідні передумови.

Індукція – це коли ми вивчаємо декілька частин групи і робимо висновок про всю групу. Наприклад, аналізуючи стратегії, організаційну структуру та управлінські рішення успішних компаній у певній галузі, дослідники можуть індуктивно виявляти загальні фактори успіху або найкращі практики, які можуть бути застосовані іншими організаціями. Наприклад, вивчивши кілька технологічних стартапів, що швидко зросли, можна індуктивно вивести важливість гнучкої організаційної структури та швидкої адаптації до ринкових змін.

Індуктивні висновки є ймовірнісними, а не абсолютно достовірними. Нові дані або спостереження можуть спростувати раніше зроблені узагальнення. Тому в економіці та управлінні індуктивні висновки часто слугують основою для подальших досліджень та перевірок.

Існує кілька варіантів установлення наслідкового зв'язку методами наукової індукції:

- *метод єдиної подібності* – якщо два чи більше випадків досліджуваного явища мають лише одну загальну обставину, а всі інші обставини різні, то саме ця обставина є причиною явища, яке розглядається;

– *метод єдиної розбіжності* – якщо випадок, у якому досліджуване явище настає, і випадок, у якому воно не настає, у всьому подібні й відрізняються тільки однією обставиною, то саме ця обставина, наявна в одному випадку і відсутня в іншому, є причиною явища, що досліджується;

– *об'єднаний метод подібності та розбіжності* – комбінація двох перших методів;

– *метод супутніх змін* – коли виникнення або зміна одного явища викликає певну зміну іншого явища, то обидва вони перебувають у причинному зв'язку одного з іншим;

– *метод решти* – якщо складне явище викликане причиною, яка являє собою сукупність певних обставин, а деякі з них є причиною частини явища, то решта цього явища викликається обставинами, котрі залишилися.

У реальній практиці економічних та управлінських досліджень індукція та дедукція рідко використовуються ізольовано. Найчастіше вони взаємодоповнюють один одного:

1. Індукція може генерувати нові гіпотези та теорії на основі спостережень.

2. Дедукція використовується для перевірки цих гіпотез шляхом виведення конкретних прогнозів, які потім емпірично тестуються.

3. Результати емпіричної перевірки можуть підтвердити, спростувати або модифікувати існуючі теорії, що знову може привести до нових індуктивних спостережень та гіпотез.

Цей безперервний цикл індукції та дедукції є рушійною силою розвитку економічної та управлінської науки, дозволяючи нам глибше розуміти складні соціально-економічні явища та приймати більш обґрунтовані рішення.

2.4. *Моделювання* – це метод, що ґрунтується на використанні моделі як засобу дослідження явищ і процесів природи. Під моделями розуміють системи, що замінюють об'єкт пізнання і слугують джерелом інформації стосовно нього.

Моделі – це такі аналоги, подібність яких до оригіналу суттєва, а розбіжність – несуттєва. Моделі поділяють на два види: матеріальні та ідеальні.

Матеріальні моделі втілюються у дереві, металі, склі тощо.

Ідеальні моделі фіксуються в таких наочних елементах, як креслення, рисунок, схема, комп'ютерна програма та ін.

Метод моделювання має таку структуру:

1. Постановка завдання – чітке формулювання мети дослідження, визначення об'єкта, що вивчається, та його основних характеристик.

2. Створення або вибір моделі – розробка моделі, що відповідає поставленому завданню, або вибір готової моделі, яка може бути використана для дослідження.

3. Дослідження моделі – проведення експериментів, спостережень, аналізу з метою одержання інформації про об'єкт дослідження.

4. Перенесення знань з моделі на оригінал – аналіз одержаних результатів, формулювання висновків щодо властивостей та закономірностей розвитку об'єкта дослідження.

Наукове моделювання використовується практично у всіх галузях науки – від фізики та хімії до біології, екології, економіки, соціології та навіть історії. Кожна галузь розробляє свої специфічні типи моделей, що відповідають її потребам та об'єктам дослідження, особливо в тих випадках,

коли пряме вивчення об'єкта неможливе або ускладнене. Воно дає змогу:

1) вивчати складні системи – моделювати та досліджувати системи, що складаються з великої кількості взаємопов'язаних елементів;

2) прогнозувати явища – передбачати розвиток явищ на основі вивчення їх моделей;

3) оптимізувати процеси – шукати найкращі рішення для технологічних, економічних та інших завдань за допомогою моделювання.

Хороша модель не є точною копією реальності. Вона навмисно спрощує складні деталі, щоб виділити найважливіші фактори та взаємозв'язки. Це дозволяє вченим краще зрозуміти основні механізми, що лежать в основі явища. Як казав Альберт Ейнштейн: «Усе потрібно спрощувати настільки, наскільки це можливо, але не більше того». Моделі можуть бути математичними рівняннями, фізичними прототипами або навіть аналогіями. Головне – це представлення ключових аспектів реальної системи. З розвитком комп'ютерних технологій можливості наукового моделювання зросли експоненціально. Сьогодні вчені можуть створювати надзвичайно складні комп'ютерні симуляції, які раніше були немислимыми. Однак фундаментальні принципи моделювання залишаються незмінними.

Загалом, методи, що розглянуті в цьому розділі, є основними інструментами пізнання, які використовуються на емпіричному та теоретичному рівнях наукових досліджень. Вони дають змогу одержувати нові знання про світ, розширювати наше уявлення про закономірності його розвитку та використовувати одержані знання для вирішення практичних завдань.

Методи теоретичних досліджень

3.1. *Ідеалізація* – створення уявних об'єктів, які не існують у реальному світі або практично нездійсненні. Це як створення «чистої» моделі явища, вільної від випадкових шумів та ускладнюючих факторів. Наприклад, «*homo economicus*» (економічна людина), мабуть, найвідоміший приклад ідеалізації в економіці. Ця концепція передбачає, що людина є абсолютно раціональною, максимізує свою вигоду, має повну інформацію та не піддається емоціям під час прийняття рішень. Звісно, у реальності люди часто діють ірраціонально, керуються емоціями та мають обмежену інформацію. Проте модель «*homo economicus*» є потужним інструментом для аналізу базових економічних закономірностей попиту, пропозиції та ціноутворення. Пізніше, ураховуючи поведінкову економіку, учені намагаються «пом'якшити» цю ідеалізацію, додаючи більш реалістичні припущення про людську поведінку.

Ще одним прикладом може слугувати «ідеальна бюрократія» (за Максом Вебером). В управлінні концепція ідеальної бюрократії передбачає чітку ієрархію, формальні правила та процедури, безособовість та компетентність на основі кваліфікації. Хоча в реальних організаціях бюрократія часто має свої недоліки, ідеалізована модель допомагає зрозуміти принципи раціональної організації та управління.

Мета ідеалізації – виокремити суттєві властивості реальних об'єктів, вивчити поведінку об'єктів у граничних умовах та створити математичні моделі для дослідження явищ.

Способи досягнення:

1) багатоступінчасте абстрагування (наприклад, абстрагування від товщини приводить до поняття «площина»);

2) перехід до кінцевого випадку розвитку якоїсь властивості (абсолютно тверде тіло);

3) просте абстрагування (рідина, що не стискується).

Ідеалізація правомірна лише в певних межах, тому необхідно чітко усвідомлювати межі застосованої ідеалізації.

3.2. *Формалізація* – використання штучних мов (наприклад, мови математики) для опису структури та властивостей об'єктів. Формалізація передбачає представлення економічних та управлінських явищ, процесів і теорій у вигляді формальних систем, таких як математичні моделі, логічні схеми, графіки та алгоритми. Це робить теорії більш точними, строгими та придатними для кількісного аналізу.

Переваги формалізації:

- забезпечує узагальненість підходу до розв'язання проблем;
- надає стислості та чіткості фіксації значень;
- гарантує однозначність інтерпретації;
- дозволяє створювати знакові моделі для дослідження реальних об'єктів.

Приклади:

– в управлінні формалізація часто використовується для опису та аналізу бізнес-процесів за допомогою блок-схем, діаграм IDEF0 або інших нотацій. Це дозволяє візуалізувати послідовність дій, виявити неефективності та розробити пропозиції щодо їх оптимізації;

– у теорії управління розробляються формалізовані алгоритми та моделі для підтримки прийняття рішень у різних ситуаціях (наприклад, моделі оптимізації портфеля інвестицій, моделі управління запасами);

– «теорія ігор» – це формалізований математичний підхід до аналізу стратегічної взаємодії між кількома агентами,

який широко використовується в економіці та управлінні для розуміння поведінки фірм на олігополістичних ринках, ведення переговорів тощо.

Варто зазначити, що ідеалізація найчастіше є першим кроком на шляху до формалізації. Спочатку дослідник створює спрощену, ідеалізовану модель досліджуваного явища, а потім виражає цю модель у формальних термінах (наприклад, у вигляді математичних рівнянь). Формалізація дозволяє зробити ідеалізовані припущення більш чіткими та придатними для аналізу.

Однак надмірне захоплення ідеалізацією може призвести до відриву теорії від практики, а надмірна формалізація може ускладнити розуміння сутності досліджуваних явищ. Тому ключовим є знаходження балансу між спрощенням та адекватним відображенням реальності.

3.3. Аксиоматичний метод – побудова наукової теорії на основі аксіом (тверджень, що беруться без доведень) та правил логіки. Етапи:

1. Формулювання аксіом, які описують основні принципи теорії.

2. Виведення з аксіом інших тверджень теорії за допомогою логічних правил.

3. Перевірка теорії на відповідність емпіричним даним.

Переваги:

- забезпечує чітку структуру та логічну послідовність теорії;
- дозволяє чітко відокремити базові положення теорії від її наслідків;
- сприяє розвитку математичного апарату теорії.

Приклади: Евклідова геометрія, побудована на аксіомах Евкліда; аксиоматична система теорії множин *Zermelo-Fraenkel*.

В управлінні аксіоматичний метод використовується рідше, ніж в економіці, через складність формалізації поведінки організацій та людей. Проте існують спроби аксіоматичного побудови окремих аспектів теорії управління, наприклад, теорії прийняття рішень в умовах невизначеності або теорії організаційного дизайну на основі певних фундаментальних принципів ефективності та координації.

3.4. Гіпотеза та припущення – це справжні «будівельні блоки» будь-якого теоретичного дослідження в економіці та управлінні. Вони є відправними точками, які спрямовують дослідження та допомагають формулювати пояснення складних явищ. *Гіпотеза* – це твердження, яке висувається для пояснення певних фактів або явищ. Вона має ґрунтуватися на фактичному матеріалі та носить імовірнісний характер.

Гіпотеза розвивається за трьома стадіями:

1. Накопичення фактів та висловлення припущень. Гіпотеза часто містить прогноз щодо того, як одна змінна впливає на іншу. Наприклад, «збільшення витрат на рекламу приведе до зростання обсягу продажів».

2. Формулювання гіпотези та розгортання на її основі теорії. Гіпотеза визначає напрямок емпіричного дослідження, указуючи, які дані потрібно зібрати та як їх проаналізувати для перевірки висунутого твердження.

3. Перевірка гіпотези на практиці та її уточнення. Ключовою характеристикою гіпотези є її перевірюваність. Має існувати можливість зібрати дані, які б підтвердили або спростували гіпотезу.

Припущення – це слабо обґрунтоване твердження, яке потребує перевірки. Воно використовується як початкова точка для висування гіпотез. Може бути хибним, але стимулює до пошуку нових знань. Прикладами припущень

в управлінні можуть слугувати: припущення про те, що працівники прагнуть максимізувати свою заробітну плату, що організації діють з метою максимізації прибутку, що інформація в організації передається ефективно.

Як припущення, так і гіпотези повинні бути чітко та однозначно сформульовані. Це дозволяє уникнути непорозумінь, полегшує процес дослідження та робить результати більш інтерпретованими.

3.5. Історичний метод (розкриття хронології та закономірностей) – дає змогу досліджувати виникнення, формування та розвиток процесів і подій у хронологічній послідовності. Завдяки цьому методу науковці можуть виявляти внутрішні та зовнішні зв'язки, закономірності та суперечності, що лежать в основі досліджуваних явищ. Історичний метод є одним з основних інструментів наукового пізнання в суспільних науках, дозволяючи глибоко аналізувати динаміку історичних процесів та еволюцію суспільних систем. У той же час історичний метод має певні обмеження: по-перше, це проблема об'єктивності, оскільки історичні інтерпретації можуть залежати від поглядів дослідника та доступних джерел; по-друге, це проблема причинності, тому що часто на історичні події впливає безліч факторів і встановлення однозначних причинно-наслідкових зв'язків у складних історичних процесах може бути складним завданням; по-третє, хоча історичні закономірності можуть існувати, кожна історична подія є унікальною у своєму контексті, що ускладнює пряме перенесення уроків з минулого на сьогодення.

Проте, незважаючи на ці обмеження, історичний метод є незамінним інструментом для глибокого розуміння еволюції економічних та управлінських систем. Він дозволяє нам навчитися на помилках минулого, ідентифікувати довгострокові тренди та краще орієнтуватися у складному сучасному світі.

3.6. Системний підхід (комплексний погляд на складні об'єкти) – полягає в комплексному дослідженні великих і складних об'єктів (систем) як єдиного цілого. Це означає, що всі елементи та частини системи вивчаються в їх зв'язку та взаємодії, а також досліджується вплив властивостей окремих компонентів на поведінку системи загалом. Системний підхід дозволяє виявити емерджентні властивості системи, що не притаманні її окремим елементам, та встановити оптимальний режим її функціонування.

Ускладнення досліджуваних задач та об'єктів часто потребує декомпозиції системи на системи нижчого рівня (підсистеми). Ці підсистеми досліджуються автономно, але з урахуванням загальної цілі всієї системи. Таким чином, декомпозиція веде до створення ієрархії системи, що спрощує її дослідження. Проте узгодження функціонування підсистем (операція синтезу) є складнішим завданням, адже воно потребує врахування всіх взаємозв'язків у системі.

3.7. Теорія (об'єднання знань та пояснення явищ) – це система знань, яка описує та пояснює сукупність явищ певної частки дійсності. Вона ґрунтується на результатах емпіричних досліджень, які впорядковуються, систематизуються та доповнюються абстракціями, ідеалізаціями та принципами. Завдяки цьому теорія стає єдиним об'єднувальним початком, що пояснює досліджувані явища.

До нової теорії висуваються такі вимоги:

- адекватність (теорія має точно описувати досліджуваний об'єкт, дозволяючи замінювати експериментальні дослідження теоретичними в певних межах);
- повнота (теорія має описувати всі аспекти досліджуваної дійсності);
- пояснювальна сила (теорія має пояснювати взаємозв'язки між різними компонентами в її рамках);

- логічна несуперечливість (теорія не має містити внутрішніх суперечностей);
- відповідність даним (теорія має відповідати результатам експериментальних та спостережних досліджень).

Окрім того, теорія має бути *евристичною* (дозволяти передбачати та пояснювати нові явища), *конструктивною* (мати чіткі правила перевірки своїх положень) та *простою* (використовувати узагальнені закони та символи).

3.8. *Практика* (джерело та рушійна сила пізнання) – є вирішальною основою наукового пізнання. Саме завдяки практиці створюються матеріально-технічні засоби для наукових досліджень, які постійно вдосконалюються. Наукове пізнання зі свого боку має слугувати орієнтиром для практики, надаючи теоретичні основи для розв’язання практичних проблем. Воно має випереджати практику, пропонуючи шляхи та способи впливу на досліджувані явища відповідно до їх об’єктивної природи.

5.2. Загальна схема наукового дослідження

Увесь хід наукового дослідження можна уявити як логічну послідовність етапів, кожен з яких має чітко визначену мету та завдання. Ця схема (рис. 5.1) слугує орієнтиром для магістранта, допомагаючи організувати роботу та досягти успішного результату.

1. Обґрунтування актуальності обраної теми

Це є фундаментом вашого дослідження. Саме на цьому етапі ви демонструєте свою наукову зрілість та професійну підготовленість, обираючи тему, яка є своєчасною, соціально значущою та відповідає сучасним науковим трендам.

Послідовність дій:

1. Визначте проблему (шукайте суперечності в існуючих знаннях, нові факти, які не вкладаються в рамки старих теорій).
2. Оцініть важливість проблеми (чому її розв'язання є актуальним? Який вплив воно матиме на науку, практику, суспільство?).
3. Висвітліть актуальність лаконічно (кілька чітких речень, які чітко пояснюють суть проблеми та її значущість).
4. Правильний вибір теми – це половина успіху!

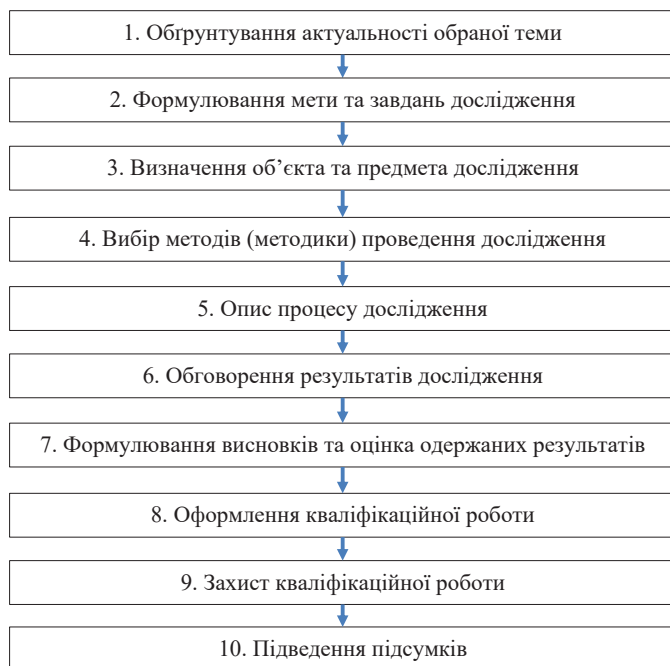


Рис. 5.1. Загальна схема наукового дослідження

Примітка. Узагальнено авторами за власними спостереженнями

2. *Формулювання мети та завдань дослідження*

Визначте чітку мету, до якої прагне ваше дослідження. Це те, що ви хочете одержати в результаті. Далі розбийте мету на конкретні завдання, які послідовно ведуть до її досягнення.

Послідовність дій:

1. Сформулюйте мету (використовуйте дієслова в інфінітиві, чітко окреслюючи, що саме ви хочете дослідити, довести, установити).

2. Визначте завдання (перелічіть кроки, які ви виконаєте для досягнення мети. Завдання мають бути чіткими, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі – *SMART*).

3. Зв'яжіть мету та завдання (переконайтеся, що кожне завдання робить свій внесок у досягнення загальної мети).

3. *Визначення об'єкта та предмета дослідження*

Об'єкт – це процес або явище, яке ви будете досліджувати загалом.

Предмет – це певна сторона, аспект об'єкта, на якій ви зосередите свою увагу.

Послідовність дій:

1. Визначте, що саме ви будете вивчати – об'єкт дослідження (це може бути певний процес, явище, проблема, теорія).

2. Виділіть у межах об'єкта ту частину, яка буде предметом вашого дослідження (це те, на що ви будете спрямовувати свою увагу, що будете аналізувати та досліджувати).

3. Об'єкт завжди ширший, ніж предмет, а предмет – це частина об'єкта, яка вас цікавить.

4. *Вибір методів (методики) проведення дослідження*

Добір методів дослідження залежить від теми, мети, завдань, об'єкта та предмета вашого дослідження.

Використовуйте комплекс методів, які дозволять вам одержати достовірні та об'єктивні результати.

Послідовність дій:

1. Проаналізуйте існуючі методи (ознайомтеся з різними методами дослідження, які використовуються у вашій галузі).

2. Оберіть відповідні методи (виберіть ті методи, які найкраще підходять для досягнення вашої мети та виконання завдань).

3. Обґрунтуйте свій вибір (поясніть, чому ви обрали саме ці методи, і як вони допоможуть вам одержати достовірні дані).

5. *Опис процесу дослідження*

Це є основною та можливо найскладнішою частиною кваліфікаційної роботи, де висвітлюються методика й техніка дослідження з використанням логічних законів і правил.

Послідовність дій:

1. Опишіть, які методи ви використовували для збору даних (анкетування, опитування, експеримент, аналіз документів тощо), як ви їх обробляли (статистичні методи, контент-аналіз тощо).

2. Опишіть, які методи ви використовували для аналізу даних (статистичні методи, порівняльний аналіз, факторний аналіз тощо), які результати ви одержали.

3. Поясніть, що означають ваші результати, як вони співвідносяться з існуючою інформацією, які висновки можна з них зробити.

Важливо:

— описуйте свої дії чітко та логічно, щоб читач міг зрозуміти, як ви проводили дослідження;

- використовуйте наукову термінологію, але пояснюйте складні моменти простими словами;
- підтверджуйте свої твердження даними та результатами дослідження.

6. Обговорення результатів дослідження

Обговорення результатів на щомісячних засіданнях кафедри менеджменту, наукових семінарах і конференціях, на запланованому попередньому захисті вашої магістерської роботи (за місяць до основного захисту) є невід'ємною частиною наукового процесу. Це дає можливість отримати перший колективний відгук про вашу роботу, оцінити її теоретичну та практичну цінність з точки зору експертів у вашій галузі.

Послідовність дій:

1. Підготуйте тези доповіді для конференції, наукову статтю для фахового збірника або створіть чітку й лаконічну презентацію. Вони повинні логічно висвітлювати всі етапи вашого дослідження, ключові результати та висновки. Використовуйте візуальні матеріали (слайди, графіки, таблиці), щоб зробити вашу статтю або презентацію більш наочною та цікавою (у тезах доповіді тільки текстовий матеріал).

2. Оцініть теоретичну та практичну цінність (визначте, як ваше дослідження доповнює існуючі знання, вносить новий внесок у науку, які проблеми може розв'язати на практиці).

3. Будьте готові до питань (очікуйте питань від експертів, підготуйте на них ґрунтовні та чіткі відповіді).

4. Ураховуйте зауваження та рекомендації (вислухайте уважно думки та зауваження експертів, зробіть висновки щодо того, як можна покращити вашу роботу).

Переваги обговорення:

- зовнішня оцінка (ви отримаєте об'єктивний погляд на вашу роботу від фахівців у вашій галузі);
- виявлення недоліків (ви зможете ідентифікувати потенційні недоліки, помилки або неточності у вашому дослідженні, які потребують корегування);
- покращення роботи (завдяки зауваженням та рекомендаціям ви зможете покращити якість вашої кваліфікаційної роботи);
- підвищення впевненості (успішна презентація та позитивні відгуки експертів підвищать вашу впевненість у своїх дослідженнях);
- обговорення результатів дослідження – це не лише формальність, а й цінна можливість для професійного зростання та розвитку ваших дослідницьких навичок.

7. Формулювання висновків та оцінка одержаних результатів

Науковий результат – це знання, яке відповідає вимогам новизни, теоретичної та практичної цінності. Поняття «кваліфікаційна робота» невід'ємне від поняття «науковий результат», тому це творчий продукт одного з розділів кваліфікаційної роботи. Сутність наукового результату формулюється у висновках до розділу. Формулювання сутності повинне бути коротким, зрозумілим, конкретним, без загальних слів і термінів, які потребують додаткового пояснення.

Послідовність дій:

1. Підсумуйте основні результати (стисло викладіть головні висновки, до яких ви дійшли).
2. Оцініть теоретичну цінність (поясніть, як ваше дослідження доповнює існуючі знання, вносить новий внесок у науку).

3. Оцініть практичну цінність (поясніть, як результати вашого дослідження можуть бути використані в практиці, які проблеми можуть бути розв'язані).

4. Оцініть новизну (визначте, чи є ваші результати новими та оригінальними, чи вони доповнюють існуючі знання).

5. Оцініть достовірність (поясніть, наскільки ваші результати є достовірними та об'єктивними).

Найкращою формою наукового результату є закон або закономірність. Надаємо приклади наукових результатів:

по-перше, це *кількісні результати*:

1. За даними дослідження, 40 % товарів, які обертаються нині на ринку України, десять років тому покупцям були невідомі, тому цей результат свідчить про динамічний характер сучасного ринку, постійну появу нових продуктів та швидке оновлення асортименту товарів.

2. Дослідження показало, що люди віком від 25 до 35 років витрачають на онлайн-покупки на 20 % більше ніж люди старшого віку, тому цей результат може бути корисним для маркетологів під час розробки стратегій просування товарів та послуг.

3. Статистичний аналіз показав, що люди з вищою освітою зазвичай мають вищий дохід, ніж люди із середньою або низькою освітою, тому цей результат підкреслює важливість освіти для досягнення фінансового успіху;

по-друге, це *якісні результати*:

Опис нових методів або підходів до управління:

– розробка та впровадження нової системи мотивації персоналу, яка привела до підвищення продуктивності праці на 15 %;

– застосування нового методу делегування повноважень, який покращив координацію роботи та прийняття рішень у команді;

- упровадження нового програмного забезпечення для управління проєктами, яке оптимізувало робочі процеси та скоротило час виконання завдань на 10 %.

Виявлення нових факторів, які впливають на ефективність управління:

- дослідження показало, що чітка комунікація та співпраця між менеджерами та підлеглими є ключовими факторами для підвищення мотивації та залученості персоналу;

- аналіз кейсів продемонстрував, що гнучкий стиль управління та здатність адаптуватися до змін є важливими якостями для успішного керівника в динамічному середовищі;

- опитування менеджерів різних галузей виявило, що використання новітніх технологій та постійне самовдосконалення є ключовими факторами для професійного зростання та успішної кар'єри.

Опис нових моделей або теорій управління:

- розробка нової моделі лідерства, яка враховує емоційний інтелект та особистісний фактор в управлінні людьми;

- створення нової теорії мотивації, яка пояснює вплив не лише матеріальних стимулів, але й нематеріальних факторів, таких як визнання та саморозвиток, на продуктивність праці;

- запропонована нова модель прийняття управлінських рішень, яка враховує фактори невизначеності та ризику в сучасному бізнес-середовищі.

Опис успішних кейсів або практик управління:

- аналіз кейсу компанії, яка успішно впровадила нову систему управління персоналом та досягла значного зростання показників ефективності;

- опис досвіду компанії, яка використовує інноваційні методи управління проєктами та регулярно перемагає в тендерах на великі проєкти;

- вивчення кейсу лідера, який зумів мотивувати та об'єднати команду для досягнення амбітних цілей.

Оцінка ефективності існуючих методів або теорій управління:

- дослідження показало, що авторитарний стиль управління може призвести до демотивації персоналу та зниження продуктивності праці;

- аналіз кейсів продемонстрував, що бюрократичні процедури та жорсткі правила можуть гальмувати інновації та прийняття рішень у компанії;

- опитування менеджерів різних галузей виявило, що традиційні методи мотивації, такі як премії та бонуси, можуть втрачати свою ефективність з часом.

8. Оформлення кваліфікаційної роботи

Оформіть роботу відповідно до вимог вашого навчального закладу. Більш детально в розділі 4 «Основні вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи». Дотримуйтеся чіткої структури, використовуйте правильне оформлення та будьте академічно доброчесні.

9. Захист кваліфікаційної роботи

Підготуйтеся до захисту вашої роботи, чітко та лаконічно презентуючи свої дослідження. Більш детально в розділі 5 «Порядок захисту кваліфікаційної роботи».

10. Підведення підсумків

Після успішного захисту кваліфікаційної роботи ви можете пишатися собою! Ви провели глибоке та ґрунтовне дослідження, зробили свій внесок у науку та отримали цінний досвід.

Наукове дослідження – це не просто процес написання роботи. Це можливість дослідити цікаву тему, одержати нові знання, розвинути свої навички та зробити свій внесок у розвиток науки.

5.3. Організація творчої діяльності

Поширена помилка, що наукова творчість можлива лише у моменти «натхнення». Це не так. Звичайно, захоплення дослідженням може стимулювати творчий порив, але для досягнення результату важливіша не ефемерна муза, а наполеглива та систематизована праця.

Принципи успішного дослідження:

1. *Постійна залученість.* Наукова робота не обмежується годинами офісу. Жити темою дослідження, постійно аналізуючи її, генеруючи власні ідеї та підходи. Не сприймати чужі думки без критичного осмислення. Вивчення літератури важливе, але власна творчість та оригінальний погляд на проблему є ключовими для успіху.

2. *Планування та гнучкість.* Протягом дослідження можуть виникати й коригуватися декілька планів. Важливо контролювати хід роботи, обмежувати глибину розробки певних аспектів, концентруючись на головному.

3. *Етичні міркування.* Дослідження повинно проводитися з дотриманням етичних норм та принципів, особливо під час роботи з людьми. Важливо забезпечити конфіденційність, інформовану згоду та мінімізувати можливу шкоду.

4. *Чітка визначеність мети та дослідницького питання.* Успішне дослідження починається з чітко сформульованої мети та конкретного, сфокусованого дослідницького питання, на яке потрібно знайти відповідь. Це допомагає тримати дослідження в межах та спрямовує весь подальший процес.

5. *Ретельний огляд літератури.* Дослідник повинен глибоко ознайомитися з існуючими знаннями, теоріями та результатами попередніх досліджень у своїй галузі. Це

дозволяє уникнути повторень, виявити прогалини у знаннях та обґрунтувати актуальність власного дослідження.

6. *Обґрунтована методологія.* Вибір методів дослідження (якісні, кількісні або змішані) повинен бути ретельно обґрунтований відповідно до дослідницького питання та мети. Методологія має бути чітко описана та послідовно застосована.

7. *Самодисципліна та обмеження.* Дослідження потребує визначення чітких меж: як за шириною охоплення теми, так і за глибиною її розробки. Це допоможе сформулювати чіткі завдання на кожному етапі та не розпорошувати сили.

8. *Критична самооцінка та готовність до перегляду.* Успішний дослідник здатен критично оцінювати власну роботу, визнавати її обмеження та бути готовим до перегляду висновків на основі нових даних або аргументів.

9. *Відкритість та прозорість.* Процес дослідження, одержані дані та висновки повинні бути прозорими та доступними для наукової спільноти. Це сприяє перевірці результатів та подальшому розвитку знань.

10. *Внесок у наукове знання.* Успішне дослідження має робити внесок у розвиток наукового знання, розширювати існуючі уявлення, пропонувати нові теорії або розв'язувати важливі проблеми.

Поради щодо техніки роботи:

1. *Вільний час.* Для продуктивної роботи необхідно звільнитися від дрібних сторонніх справ. «Наука – це організовані знання. Мудрість – це організоване життя», – сказав Іммануїл Кант (філософ, 1724–1804). Хоча Кант більше філософ, його слова вказують на систематичність науки як відмінну рису. Наукові відкриття є результатом цієї організованості.

2. *Концентрація*. Не намагайтеся виконувати дві справи одночасно. Можна чергувати складні та прості завдання, але завжди зосередьтеся на одній. «Відкриття полягає в тому, щоб побачити те, що бачили всі, і подумати про те, про що ніхто не думав», – сказав Альберт Сент-Дьйорді (біохімік, 1893–1986). Цей вислів підкреслює важливість оригінального мислення та здатності побачити нові можливості у вже відомих фактах.

3. *Індивідуальний підхід*. Знайдіть власні методи «втягування» у роботу. Універсальних рецептів немає, але перечитування та коригування написаного може допомогти розпочати роботу. «Я не робив жодного великого відкриття випадково. Жоден з моїх винаходів не був результатом випадковості; вони з'явилися завдяки праці», – сказав Томас Едісон (науковець і винахідник, 1847–1931). Едісон підкреслює важливість наполегливої праці, експериментування та систематичного підходу у процесі наукових відкриттів.

4. *Режим роботи та відпочинку*. Важливо дотримуватися чіткого режиму праці та відпочинку. Перевтома знижує продуктивність та може призвести до демотивації. Визначте час доби з максимальною продуктивністю та використуйте його для складних завдань. «Наука будується на фактах, як будинок будується з каменів, але нагромадження фактів – це ще не наука, так само як купа каменів – це ще не будинок», – сказав Анрі Пуанкаре (математик, 1854–1912).

Наукова робота – це марафон, а не спринт. Наполегливість, організованість та творчий підхід – ось ключі до успішного дослідження!

Успіхів!

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стандарт вищої освіти України. Магістр. Галузь знань 07 «Управління та адміністрування». Спеціальність 073 «Менеджмент» / МОН України : затв. наказом МОН від 10.07.2019 р. № 959. Київ, 2019. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vyshcha/naukovo-metodychna_rada/proekty_standativ_VO/073-menedzhment-magistr-22.05.2017.docx.

2. Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова. Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D «Менеджмент». 2025. URL: <https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/2025-OPP-magistr-D3-Menedzhment-MiBA.pdf>.

3. Положення про випускню кваліфікаційну роботу в Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова. URL: <https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/Polozhennya-pro-vipusknu-kvalifikacijnu-robotu-NUK2020.pdf>.

4. Положення про академічну доброчесність у Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова. URL: <https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/Polozhennya-Pro-akademichnu-dobrochesnist.pdf>.

5. Положення про запобігання та виявлення академічного плагіату в освітній та науково-дослідній роботі учасників освітнього процесу та науковців НУК. URL: <https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/Polozhennya-pro-zapobigannya-plagiatu-NUK-prav.pdf>.

6. Положення про порядок створення та організацію роботи Атестаційної комісії у Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова. URL: <https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/Polozhennya-Pro-poryadok-stvorennnya-ta-organizaciju-roboti-Atestacijnoi-komisii.pdf>.

7. Порядок здійснення заходів з перевірки робіт на наявність текстових збігів / ідентичності / схожості із використанням програмно-технічних засобів. URL: <https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/Poryadok-pereirka-robit-na-plagiat.pdf>.

8. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : Мінекономрозвитку України, 2016. 16 с. URL: https://kubg.edu.ua/images/stories/podii/2017/06_21_posylannia/dstu_8302.pdf.

9. Галушка З. І., Білик Р. Р. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційної роботи магістра менеджменту. Чернівці : Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2023. 20 с. URL: <https://ecoman.chnu.edu.ua/media/0pxfjmsi/metodychni-rekomendatsii-do-napysannia-kvalifikatsiinoi-roboty-mahistra-menedzhmentudocx.pdf>.

10. Коваленко С. М., Лебединець В. О., Ромелашвілі О. С. та ін. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційних робіт здобувачами спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація. Харків : Національний фармацевтичний університет, 2021. 36 с. URL: <https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/metodychni-rekomendatsiyi-do-vykonannia-mahisterskykh-robit-2021.pdf>.

11. Маматова Т. В., Сорокіна Н. Г., Кравцова Т. В. Методичні рекомендації щодо виконання кваліфікаційної роботи

здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2024. 51 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Magistr/MPEK_MP_073_2023.pdf.

12. Менеджмент наукових досліджень : навч. посіб. / уклад.: Ю. Г. Добровольський. Чернів., нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022, 62 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7243/Посібник%20МмНД%20_%20202.pdf.

13. Михайлов А. М., Михайлова Л. І., Баценко Л. М. Методичні вказівки щодо підготовки кваліфікаційної роботи для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Суми : Сумський національний аграрний університет, 2020. 45 с. URL: <https://eim.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Methodychni-vkazivky-shodo-pidgotovky-kvalifikatsiynoyi-roboty-Management.pdf>.

14. Орехова А. І., Турчіна С. Г., Харченко Т. М. Методичні рекомендації щодо виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» за другим (магістерським) рівнем вищої освіти. Суми : Сумський національний аграрний університет, 2022. 32 с. URL: <https://newlibrary.snau.edu.ua/bib/121107>.

15. Освіта. UA. Спеціальність «Менеджмент» (магістр). URL: <https://osvita.ua/master/spec-master/65211/>.

16. Парсяк В. Н. Наукове дослідження магістранта : у 6 ч. Ч. 1. Методика проведення, формалізації і публічного захисту результатів : навч. посіб. / за ред. проф. В. Н. Парсяка. Миколаїв : НУК, 2013. 202 с.

17. Попова Н. В., Болотна О. В., Козирєва О. В., Бабич Д. В., Кудінова М. М. Кваліфікаційна робота магістра: методичні рекомендації до написання кваліфікаційної роботи

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2024. 47 с. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/19261>.

18. Постоева О. Г. Методичні рекомендації до підготовки кваліфікаційної роботи для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2023. 36 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740346/1/2024%20Методичні%20рекомендації%20до%20підготовки%20кваліфікаційної%20роботи%20магістрів.pdf>.

19. Сергійчук С. І. Здобувачу кваліфікації магістра з менеджменту : методичні рекомендації. Миколаїв : НУК, 2010. 116 с. + ел. копія. URL: <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/1027>.

20. Соловійов І. О. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційної роботи для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Миколаїв : Миколаївський кооперативний університет ім. П. Орлика, 2024. 32 с. URL: <https://mku.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/Metodychni-rekomendatsiyi-dlya-napysannya-kvalifikatsijnoyi-roboty-spetsialnosti-073-Menedzhment-Magistry.pdf>.

21. Сторощук Б. Д., Галушка З. І., Білик Р. Р. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційної роботи магістра менеджменту. Чернівці : Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2023. 20 с. URL: <https://ecoman.chnu.edu.ua/media/0pxfjmsi/metodychni-rekomendatsii-do-napysannia-kvalifikatsiinoi-roboty-mahistra-menedzhmentudocx.pdf>.

22. Христенко Л. М., Хандій О. О., Овчаренко Є. І., Чорна О. Ю. Методичні рекомендації до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи магістра (для здобувачів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»). Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. 28 с. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/items/0f8b865a-e4b1-49e0-bd05-47fa1ad6a816>.

23. Шкільняк М., Микитюк П., Надвиничний С., Прохоровська С., Микитюк Ю. Методичні рекомендації з підготовки та захисту кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент інвестиційно-інноваційної діяльності в будівництві». Тернопіль, ЗУНУ. 2024. 70 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/>.

24. Springer Nature. Structuring your manuscript / Springer Nature Author Services. URL: <https://www.springernature.com/de/authors/campaigns/writing-a-manuscript/structuring-your-manuscript>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Приклад оформлення титульного аркуша

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
_____ Ім'я, прізвище
«__» _____ 20 р.

Кваліфікаційна робота
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: _____

Виконав: студент _____ групи

(підпис)

Керівник роботи:

(посада, науковий ступень, вчене звання)

(підпис)

Миколаїв – 20__ року

ДОДАТОК Б

Форма оформлення завдання

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

_____ Ім'я, прізвище

(підпис)

« ____ » _____ 20 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____

Керівник роботи _____

Затверджені наказом ректора № ____ від « ____ » _____ року

2. Термін подання роботи: _____

3. Вихідні дані по роботі: матеріали практик, навчальні, наукові видання, публікації в періодичній літературі та інтернеті, власні дослідження автора, звітність підприємств _____

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) _____
розглянути теоретичні і методологічні основи _____ ;
провести аналіз _____ ; запропонувати _____

5. Перелік презентаційних матеріалів _____

С. І. СЕРГІЙЧУК, М. В. ВОЛОСЮК

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення наукового керівника роботи		
2	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником		
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником		
4	Затвердження теми роботи		
5	Проведення досліджень		
6	Опрацювання та викладення результатів досліджень		
7	Оформлення кваліфікаційної роботи		
8	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, презентаційного матеріалу на попередній захист		
9	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії		
10	Захист роботи перед атестаційною комісією	За графіком	

Студент _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____

ДОДАТОК В

Структура написання «ВСТУПУ»

Обґрунтування вибору теми дослідження. «Україна прагне до європейської інтеграції та динамічного розвитку, тому визнає важливість розвитку підприємницької діяльності. Однак на шляху до становлення сприятливого середовища для підприємництва виникає низка проблем, які потребують рішення з боку держави: ...» [це приклад підтвердження актуальності дослідження].

Багатоаспектність досліджуваної проблеми відображена у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Безпосередньо вивченням питання ... присвячені наукові праці зарубіжних дослідників, серед яких: Серед українських науковців, які вивчали необхідність і специфіку ..., слід виділити: Однак у науковій літературі не здійснено комплексні дослідження Невирішеність зазначених теоретичних, організаційних та методологічних проблем зумовила вибір мети й основних завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Кваліфікаційна робота є складовою частиною науково-дослідної роботи кафедри Менеджменту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова за такою темою: «...», у якій автором визначено Кваліфікаційна робота відповідає державній програмі (галузевому плану) «...», де пропонується впровадити

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління

Для досягнення цієї мети були розв'язані наступні завдання:

- досліджено сутність та зміст ...;
- представлено ...;
- розкрита методологія ...;
- проаналізовано господарсько-економічні характеристики ТОВ ...;
- проведено аналіз
- проведено дослідження ...;
- удосконалено методику ...;
- запропоновано ...;
- розроблено рекомендації щодо

Об'єктом дослідження є процес управління

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади управління

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети в роботі використано широкий спектр методів дослідження, серед них: аналіз, синтез, дедукція, індукція, аналогія, моделювання, абстрагування та узагальнення [перелічуємо тільки ті, які використовували в роботі]. Крім них, у роботі застосовано низку загальнонаукових підходів і методів дослідження, зокрема, це: системний підхід – для дослідження управління ... [запишіть 3–5 методів, як у прикладах]; інституційний підхід – для побудови системи інститутів ...; структурний підхід – для аналізу структури системи управління ...; порівняльний аналіз – для зіставлення понять «...» й «...» і порівняння різних методик оцінювання ...; структурний аналіз – для визначення структури потенціалу ...; факторний аналіз – для вивчення чинників, які впливають на розвиток ...; категоріальний аналіз – для дослідження засобів та результатів наукової і дослідницької діяльності

вітчизняних та зарубіжних учених з питань ...; контент-аналіз – для встановлення актуальності тематики ...; інверт-аналіз – для виявлення основних тенденцій ...; бібліометричний аналіз за допомогою програмного засобу «VOSviewer» – для визначення актуальності тематики ... в наукометричній базі «Scopus»; кореляційно-регресивний аналіз – для встановлення взаємозв'язку і взаємозалежності між різними показниками та індексами, що визначають ...; підхід, який застосовується в моделі М. Портера – для оцінювання потенціалу ...; метод економічного прогнозування – для передбачення майбутніх тенденцій щодо зміни показників

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо Так, у кваліфікаційній роботі:

удосконалено:

науковий базис дослідження щодо визначення ... управління ... що, на відміну від уже існуючих підходів, об'єднує ..., а це забезпечує комплексний підхід до розуміння системи управління ... [це приклади структури абзацу];

методичні підходи до ..., відмінність яких від уже існуючих методичних підходів у ..., що характеризують ... і дають змогу ...;

цільову підсистему стратегічного (операційного, інноваційного і т. д.) управління ..., що передбачає створення ..., а це приведе до ...;

структуру ... управління ..., яка містить ..., що загалом формує ...;

набули подальшого розвитку:

організаційно-економічний механізм управління ..., що застосовується для ... та приведе до ...;

організаційно-наукові засади використання інструментарію управління ..., який має охоплювати ...;

організаційний механізм ... управління, що має передбачати ..., а це сприятиме ...;

організаційно-наукові підходи до управління ..., за основу яких взято активацію застосування ...;

система ... управління ... шляхом використання запропонованого набору інструментів ..., що сприятиме забезпеченню застосування

Практичне й загальнонаукове значення одержаних результатів. Основні результати наукового дослідження пропонується використати за Найбільшу практичну цінність мають методика

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є результатом самостійної наукової роботи здобувача, у якій викладено авторський підхід до розробки і впровадження Автором особисто розроблено наукові положення, висновки та пропозиції, що виносяться на захист. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї і положення, які належать автору роботи.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати роботи доповідалися, обговорювалися та отримали схвальні відгуки на ...-х міжнародних науково-практичних конференціях: 9th International Conference on ... (Deggendorf, Germany, 2024), Міжнародній науково-практичній конференції «...» (м. Миколаїв, 2024 р.),

Публікації. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження викладено у 2-х наукових публікаціях:

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на ... сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (... найменування), ... таблиць, ... рисунків.

ДОДАТОК Г

Гаранту освітньої програми

(ПІБ гаранта ОП)

(ПІБ здобувача вищої освіти)

групи _____, _____ курсу

(спеціальність, освітня програма)

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи:

дата

підпис студента

Узгоджено керівник роботи

Підпис керівника

**Теми кваліфікаційних робіт
для освітньо-професійної програми
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Стратегічний менеджмент

1. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації.
2. Аналіз та оцінка ефективності стратегічних альянсів українських компаній.
3. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності як елементу стратегії підприємства.
4. Стратегічне управління інноваціями в сучасних умовах.
5. Стратегічне планування на малих підприємствах.
6. Теорія та практика формування портфеля бізнесу.
7. Стратегічне управління змінами в організації.
8. Аналіз конкурентного середовища та формування конкурентної стратегії.
9. Стратегічне управління ризиками в бізнесі.
10. Стратегічне партнерство як інструмент розвитку бізнесу.

Маркетинг

11. Стратегії та інструменти цифрового маркетингу.
12. Формування та розвиток сильного бренд-менеджменту.
13. Методи та застосування маркетингових досліджень.
14. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) у сучасних умовах.

15. Соціальні мережі як інструмент маркетингу.
16. Особливості та стратегії маркетингу послуг.
17. Екологічно орієнтований *Green*-маркетинг.
18. Особливості та перспективи нішевого маркетингу.
19. Маркетинг спортивних заходів.
20. Маркетинг у сфері туризму.

Фінанси

21. Методи та інструменти фінансового аналізу підприємств.
22. Управління оборотним капіталом підприємства.
23. Формування бюджетів та їх роль у фінансовому управлінні.
24. Оцінка інвестиційних проєктів.
25. Фінансування інноваційних проєктів.
26. Управління фінансовими ризиками.
27. Особливості фінансування великих компаній.
28. Фінансовий менеджмент у некомерційних організаціях.
29. Валютні ризики та хеджування міжнародних фінансів.
30. Особливості та перспективи венчурного фінансування.

Операційний менеджмент

31. Управління ланцюгами поставок (логістика та управління запасами).
32. Оптимізація виробничих процесів.
33. Управління якістю продукції та послуг.
34. Методи та застосування бенчмаркінгу.
35. Практичне застосування теорії обмежень.
36. Принципи та інструменти *Lean*-управління.
37. Системи планування ресурсів підприємства (*ERP*).

38. Методології та інструменти проєктного менеджменту.

39. Операційний менеджмент у сфері послуг.

40. Управління виробничими витратами.

Людські ресурси

41. Управління персоналом в умовах цифровізації.

42. Оцінка ефективності праці персоналу.

43. Розвиток кар'єри співробітників.

44. Формування та розвиток корпоративної культури.

45. Теорії та практики мотивації персоналу.

46. Рекрутинг та відбір персоналу.

47. Управління конфліктами в організації.

48. Організаційне навчання і розвиток.

49. Причини та профілактика стресу на робочому місці.

50. Гендерні аспекти управління персоналом.

Підприємництво

51. Розробка та оцінка бізнес-планів.

52. Особливості управління сімейним бізнесом.

53. Сучасні тенденції соціального підприємництва.

54. Створення та розвиток стартапів.

55. Інноваційне підприємництво.

56. Особливості та перспективи венчурного фінансування.

57. Кроудфандинг як інструмент фінансування стартапів.

58. Роль у розвитку стартапів бізнес-інкубаторів та акселераторів.

59. Особливості та перспективи франшизи у сфері послуг.

60. Створення онлайн-бізнесу (електронна комерція).

61. Особливості та перспективи мікропідприємництва.
62. Роль бізнес-ангелів у розвитку стартапів.
63. Корпоративне підприємництво.
64. Методи та інструменти бізнес-моделювання.
65. Географічна диверсифікація бізнесу.
66. Етичне підприємництво.
67. Створення особистого бренду підприємця.
68. Підприємництво в сільському господарстві.
69. Екологічно чисте підприємництво (зелений бізнес).
70. Створення соціальної цінності (соціальні підприємства).

Міжнародний бізнес

71. Міжнародний маркетинг: особливості та стратегії.
72. Міжнародні фінанси: валютні ризики та хеджування.
73. Міжнародне підприємництво: вихід на зовнішні ринки.
74. Культурні особливості ведення бізнесу в різних країнах.
75. Міжнародна торгівля: митна справа та експортно-імпортні операції.
76. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку.
77. Міжнародні коопераційні зв'язки.
78. Міжнародний менеджмент проєктів.
79. Міжнародна логістика.
80. Міжнародне податкове планування.

Управління некомерційними організаціями

81. Управління благодійними фондами.
82. Управління громадськими організаціями.
83. Бізнес-моделі та стратегії соціального підприємництва.
84. Залучення коштів і фандрейзинг для некомерційних організацій.

85. Управління волонтерськими організаціями.
86. Ефективність некомерційних організацій.
87. Співпраця бізнесу та некомерційних організацій.
88. Управління проєктами в некомерційному секторі.
89. Соціальні інвестиції.
90. Створення соціальних підприємств.

Цифровий бізнес

91. Цифрова трансформація бізнесу.
92. Бізнес-аналітика та використання даних для прийняття рішень.
93. Кібербезпека в бізнесі.
94. Штучний інтелект у бізнесі.
95. Блокчейн-технології в бізнесі.
96. Інтернет речей (IoT) у бізнесі.
97. Мобільні додатки для бізнесу.
98. Платформи та маркетинг електронної комерції.
99. Соціальні медіа для бізнесу.
100. Цифрова трансформація маркетингу.

ДЛЯ НОТАТОК

[illegible]

Навчальне видання

СЕРГІЙЧУК Сергій Ілліч
ВОЛОСЮК Марина Валеріївна

**МЕТОДОЛОГІЯ
МАГІСТЕРСЬКОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Навчальний посібник

Комп'ютерна правка й коректура *О. Г. Костенко*
Комп'ютерне верстання *Ю. С. Семенченко*

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 9,3. Тираж 100 прим. Вид. № 12. Зам. № 2701-02.

Видавець і виготівник Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, 54007

E-mail : publishing@nuos.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6402 від 19.09.2018 р.