

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова  
Факультет економіки моря та екології  
кафедра менеджменту

**О.Ю.КРАВЧУК**

*Методичні вказівки до виконання кваліфікаційних робіт  
зі спеціальності ДЗ «Менеджмент»*

*Рекомендовано Методичною радою НУК*

Миколаїв НУК 2026

УДК 005.32:378  
К 78

*Укладачі:* О. Ю. Кравчук, канд.політ.наук, доцент

*Рецензент:* І. І. Надточій, д-р екон. наук, професор

*Рекомендовано Методичною радою НУК*

**Кравчук О.Ю.**

К 78 Управління закладами освіти : методичні вказівки до виконання кваліфікаційних робіт зі спеціальності ДЗ «Менеджмент» / О. Ю. Кравчук – Миколаїв: НУК, 2026. – 65 с.

Методичні вказівки містять систему єдиних вимог, роз'яснень і рекомендацій щодо вибору та затвердження теми кваліфікаційної роботи з проблематики лідерства та управління змінами в освітніх установах, організації співпраці з науковим керівником на різних етапах її виконання, визначення структури, змісту та обсягу дослідження, встановлено обов'язкові вимоги до змістового наповнення, оформлення, рецензування та захисту кваліфікаційної роботи.

Методичні вказівки призначені для здобувачів вищої освіти спеціальності ДЗ «Менеджмент» з метою раціональної та ефективної організації процесу підготовки і захисту кваліфікаційної роботи, спрямованої на формування управлінських і лідерських компетентностей у сфері освітнього менеджменту.

УДК 005.32:378

© Кравчук О.Ю., 2026  
© НУК ім. адмірала Макарова, 2026

## ВСТУП

Підготовка та публічний захист кваліфікаційної роботи є обов'язковим елементом освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» і завершальним етапом здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент». Кваліфікаційна робота є засобом підсумкової оцінки рівня сформованості управлінських і лідерських компетентностей здобувачів вищої освіти, а також їх готовності до професійної діяльності в умовах управління змінами в освітніх установах.

Освітньо-професійна програма «Управління закладами освіти» спрямована на формування фахівців, здатних здійснювати ефективне управління організаціями освітньої сфери, впроваджувати сучасні лідерські підходи, застосовувати інструменти стратегічного управління та управління змінами, забезпечувати сталий розвиток освітніх установ і підвищення якості освітньої діяльності відповідно до вимог сучасного суспільства.

Виконання кваліфікаційної роботи сприяє поглибленню та систематизації теоретичних знань і практичних умінь здобувачів вищої освіти. У процесі її підготовки майбутні магістри демонструють рівень професійної підготовки, здатність до самостійного аналізу управлінських процесів, наукового осмислення проблем, прийняття обґрунтованих рішень і розв'язання складних управлінських завдань у сфері менеджменту освіти в умовах невизначеності та змін.

Кваліфікаційна робота виконується впродовж третього семестру навчання та передбачає застосування набутих знань зі спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» для вирішення конкретних управлінських завдань, оволодіння методами наукових досліджень, аналізу й оцінювання процесів лідерства та управління змінами в діяльності освітніх установ.

У межах дослідження здобувач вищої освіти здійснює оцінку управлінської діяльності закладу освіти, формулює висновки та розробляє

практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи управління та розвитку лідерського потенціалу.

Підготовка кваліфікаційної роботи є результатом засвоєння компонентів освітньо-професійної програми загальної та професійної підготовки, що ґрунтується на теоретичних знаннях, практичних навичках і фактичних матеріалах, отриманих у процесі навчання та під час проходження практик.

Атестація здобувачів вищої освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» здійснюється у формі відкритого захисту кваліфікаційної (магістерської) роботи. На підставі рішення державної екзаменаційної комісії здобувачу вищої освіти видається диплом державного зразка про закінчення закладу вищої освіти про присудження йому ступеня магістра із присвоєнням кваліфікації: Магістр підприємництва та торгівлі за освітньо-професійною програмою «Управління закладами освіти».

Кваліфікаційна робота є засобом демонстрації сформованих загальних і спеціальних компетентностей, зокрема у сфері лідерства, стратегічного управління, управління персоналом та реалізації змін в освітніх установах.

Виконання кваліфікаційної роботи має здійснюватися з обов'язковим дотриманням принципів академічної доброчесності. Не допускаються прояви академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи списування. Робота має бути оприлюднена на офіційному сайті Херсонського навчально-наукового інституту НУК або у репозиторії НУК.

Методичні вказівки розроблено відповідно до чинного законодавства України у сфері вищої освіти, стандартів вищої освіти, освітньо-професійної програми та внутрішніх нормативних документів закладу вищої освіти.

Методичні вказівки до виконання кваліфікаційних робіт зі спеціальності ДЗ «Менеджмент» розроблені відповідно до:

- Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р., № 1556-VII із змінами та доповненнями;

- Стандарту вищої освіти України для другого (магістерського) рівня, галузі знань Д «Бізнес, адміністрування і право», спеціальності ДЗ

«Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти», затвердженого та введеного в дію наказом Міністерства освіти і науки України 05.07.2024 р. № 962.;

- Освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування і право», затвердженої наказом ректора Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова від 01.09.2025 р. № 115.

Освітній ступінь магістра здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується закладом вищої освіти у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми. Обсяг освітньо-професійної програми для здобуття ступеня магістра становить 5 кредитів, терміном навчання 1 рік 4 місяці.

Особа має право здобувати ступінь магістра за умови наявності у неї освіти за першим (бакалаврським) рівнем, ступеня магістра або освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста.

## **1. МЕТА І ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Кваліфікаційна робота є комплексним, самостійно виконаним і логічно завершеним навчально-науковим дослідженням, що узагальнює результати теоретичної та практичної підготовки здобувача вищої освіти в межах обов'язкових і вибіркового компонентів підготовки магістра за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти».

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти відповідно до встановлених кваліфікаційних вимог повинен продемонструвати:

- ґрунтовні знання загальнотеоретичних, управлінських, психолого-педагогічних та професійно орієнтованих дисциплін, що розкривають теоретичні засади й практичні аспекти управління закладами освіти;
- здатність здійснювати відбір, аналіз, систематизацію та опрацювання інформації відповідно до мети й завдань дослідження;

- уміння формулювати науково обґрунтовані висновки та розробляти практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності освітньої установи;
- здатність виявляти та застосовувати причинно-наслідкові зв'язки управлінських процесів і явищ у сфері освітнього менеджменту.

## **2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

### **2.1. Вибір теми кваліфікаційної роботи**

Тема кваліфікаційної роботи має відповідати таким основним вимогам:

1. бути актуальною та відображати наявність невирішених або недостатньо опрацьованих проблем у наукових дослідженнях, нормативно-правових актах чи практичній діяльності підприємств, організацій або установ, на базі яких здобувач вищої освіти проходив практику або здійснює професійну діяльність;
2. ґрунтуватися на сучасних досягненнях вітчизняної та зарубіжної управлінської науки і практики;
3. відповідати напряму підготовки здобувача вищої освіти, специфіці його фактичної або майбутньої професійної діяльності та профілю кафедри, на якій виконується кваліфікаційна робота;
4. передбачати можливість виконання роботи у форматі прикладного або проектного дослідження відповідно до запитів підприємств, організацій чи установ;
5. забезпечувати наявність достатнього обсягу емпіричного матеріалу для дослідження обраної проблематики.

Обрана тема кваліфікаційної роботи погоджується з науковим керівником і затверджується на засіданні кафедри економіки Херсонського навчально-наукового інституту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. Кафедра формує та доводить до відома здобувачів орієнтовний перелік тем кваліфікаційних робіт.

Здобувач вищої освіти має право запропонувати власну тему відповідно до особистих наукових інтересів за умови її погодження з науковим керівником та затвердження кафедрою. Виконання кваліфікаційних робіт на однакові або близькі за змістом теми кількома здобувачами вищої освіти не допускається.

Кафедра може відмовити у затвердженні запропонованої теми у таких випадках:

1. якщо на одну й ту саму або споріднену тему претендують два і більше здобувачі вищої освіти (перевага надається здобувачу з вищими показниками академічної успішності);
2. у разі невідповідності теми вимогам спеціальності або критеріям до кваліфікаційних робіт на здобуття ступеня магістра. У такому разі здобувачу вищої освіти пропонується скоригувати формулювання теми.

Затвердження теми кваліфікаційної роботи здійснюється на засіданні кафедри на підставі письмової заяви здобувача вищої освіти на ім'я завідувача кафедри.

Реєстрацію заяв забезпечують методисти кафедри. Заява про вибір теми подається не пізніше ніж за 16 тижнів до дати захисту кваліфікаційної роботи. У разі неподання заяви без поважних причин здобувач вищої освіти вважається таким, що порушив графік освітнього процесу, а тема його кваліфікаційної роботи визначається кафедрою самостійно.

За потреби внесення змін або уточнення теми кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти подає на кафедру мотивовану заяву з візою наукового керівника на ім'я завідувача кафедри. Рішення щодо зміни або уточнення теми приймається не пізніше ніж за 12 тижнів до встановленого терміну захисту.

Під час формулювання теми кваліфікаційної роботи необхідно дотримуватися таких вимог:

1. назва теми має чітко визначати об'єкт і предмет дослідження;
2. формулювання повинно відображати очікуваний результат виконання кваліфікаційної роботи;
3. тема має бути лаконічною, логічно завершеною та позбавленою двозначних тлумачень;

4. у назві теми не допускається використання загальноприйнятих скорочень та абревіатур;
5. не рекомендується застосовувати загальні або нечітко визначені поняття й оціночні категорії, що ускладнюють інтерпретацію змісту роботи, а також формулювання типу «Деякі питання...», «До питання...», «Матеріали до вивчення...», які не відображають сутності досліджуваної проблеми.

## **2.2. Призначення наукового керівника**

Наукові керівники кваліфікаційних робіт визначаються кафедрою економіки з числа штатних науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти з урахуванням рівня їхньої професійної підготовки, наукової кваліфікації та відповідності наукових інтересів тематиці дослідження. Призначення наукових керівників здійснюється відповідно до затвердженого розподілу навчального навантаження.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи забезпечує науково-методичний супровід її підготовки та виконує такі функції:

- здійснює консультаційну підтримку здобувача вищої освіти з питань вибору та уточнення теми, визначення проблеми дослідження, об'єкта і предмета, формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, сприяючи розумінню сутності й логіки наукового дослідження;
- надає рекомендації щодо добору та опрацювання наукових джерел, нормативно-правових актів, довідкових і аналітичних матеріалів, необхідних для виконання кваліфікаційної роботи;
- спільно зі здобувачем вищої освіти розробляє графік виконання кваліфікаційної роботи та здійснює контроль за дотриманням установлених строків; у разі істотних відхилень від графіка інформує кафедру з метою прийняття відповідних рішень, у тому числі щодо допуску роботи до захисту;
- сприяє оволодінню здобувачем вищої освіти методами наукового дослідження, планування та організації дослідницької діяльності,

формуванню навичок аналітичного мислення, академічного письма та дотримання наукової етики;

- здійснює попередню експертизу кваліфікаційної роботи та готує відгук, у якому відображається рівень її виконання і попередня оцінка.

Науковий керівник здійснює загальне керівництво кваліфікаційною роботою та несе відповідальність за наявність у ній системних недоліків. У разі неврахування здобувачем вищої освіти зауважень і рекомендацій наукового керівника відповідна інформація зазначається у відгуку.

### **2.3. Призначення консультанта**

Для опрацювання окремих розділів або аспектів кваліфікаційної роботи, що потребують спеціалізованих знань, може призначатися консультант з відповідної галузі. Консультанти залучаються з числа штатних науково-педагогічних працівників кафедр фундаментальних, гуманітарних або професійно-орієнтованих дисциплін з урахуванням їхньої наукової компетентності та відповідності тематиці дослідження.

Призначення консультанта здійснюється кафедрою економіки.

Консультант у межах своєї компетенції виконує такі функції:

- надає здобувачу вищої освіти консультації з питань виконання окремих структурних частин кваліфікаційної роботи;
- формулює завдання, що належать до сфери його наукової спеціалізації, та забезпечує чітке розуміння здобувачем способів їх виконання;
- рекомендує методи та підходи до розв'язання поставлених завдань;
- інформує наукового керівника про рівень самостійності, відповідальності та наполегливості здобувача вищої освіти, а також про ступінь урахування ним зауважень консультанта;
- погоджує та затверджує відповідні розділи кваліфікаційної роботи.

### **2.4. Графік виконання кваліфікаційної роботи**

Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи розробляється здобувачем вищої освіти спільно з науковим керівником і затверджується на засіданні кафедри економіки. Науковий керівник і консультант здійснюють

супровід підготовки кваліфікаційної роботи відповідно до затвердженого графіка.

Графік виконання кваліфікаційної роботи визначає основні етапи її підготовки, строки виконання окремих завдань і подання результатів, що підтверджуються підписами наукового керівника та консультанта.

### **3. СТРУКТУРА РОБОТИ**

Кваліфікаційна робота складається з таких структурних елементів:

- титульний аркуш;
- бланк завдання на кваліфікаційну роботу;
- зміст;
- перелік умовних позначень (за необхідності);
- вступ;
- основна частина (розділи роботи);
- висновки та пропозиції;
- список використаних джерел; – додатки (за необхідності).

Розділи роботи повинні бути поділені на 3–5 підрозділів (параграфів).

Орієнтовний обсяг кваліфікаційної роботи спеціаліста – 60-70 сторінок основного тексту (вступ, розділи, висновки). До загального обсягу роботи не входять додатки, список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Але усі сторінки зазначених елементів роботи підлягають нумерації на загальних засадах.

#### **3.1. Титульний аркуш**

Титульний аркуш кваліфікаційної роботи має містити такі відомості: найменування закладу вищої освіти та його відомче підпорядкування; кафедру, на якій виконана робота; тему кваліфікаційної роботи; освітній ступінь, спеціальність (напрямок підготовки) та кваліфікацію, на здобуття яких виконано роботу; прізвище, ім'я та по-батькові здобувача вищої освіти та наукового керівника; відмітку про допуск роботи до захисту; а також рік і місце (місто)

захисту. Тема роботи на титульному аркуші має збігатися з темою, затвердженою рішенням кафедри; у разі невідповідності титульний аркуш до захисту не приймається.

Після прізвища здобувача та наукового керівника вказуються їхні ініціали. Відомості про науковий ступінь, вчене звання або посаду подаються скорочено: спочатку зазначається науковий ступінь (наприклад, «д.е.н.», «к.е.н.»), після коми – посада (проф., доц., в.о. доц.).

На титульному аркуші обов'язково проставляються підписи здобувача вищої освіти, наукового керівника та завідувача кафедри.

### **3.2. Бланк завдання на кваліфікаційну роботу**

Бланк завдання на кваліфікаційну роботу має містити такі відомості: тему роботи; прізвище та ініціали наукового керівника; відомості про затвердження завдання (дату та номер відповідного наказу); строки подання роботи здобувачем вищої освіти до захисту; вихідні дані для виконання роботи; розрахунково-пояснювальну записку з переліком питань, які необхідно опрацювати в межах кваліфікаційної роботи; перелік графічного матеріалу; інформацію про залучених консультантів; дату видачі завдання; календарний графік виконання роботи; а також підписи здобувача вищої освіти та наукового керівника.

Завдання на кваліфікаційну роботу підлягає затвердженню завідувачем кафедри.

### **3.3. Зміст роботи**

Зміст кваліфікаційної роботи має послідовно відображати всі структурні елементи роботи (за винятком титульного аркуша та самого змісту) із зазначенням сторінок, на яких починається кожен елемент. На початку сторінки по центру розміщується слово «**ЗМІСТ**», виділене напівжирним шрифтом.

Візуально зміст повинен демонструвати ієрархію структури роботи та включати такі елементи: перелік умовних позначень (за наявності), вступ,

розділи та підрозділи (параграфи), висновки, список використаних джерел, додатки (за наявності).

### **3.4. Перелік умовних позначень**

Перелік умовних позначень є обов'язковим елементом кваліфікаційної роботи. Він укладається у випадку, коли кваліфікаційна робота містить маловідомі скорочення, аббревіатури, символи, специфічні терміни.

Перелік друкується двома колонками, у яких ліворуч за абеткою наводять позначення або терміни, праворуч – їх детальне розшифрування (тлумачення). Якщо у роботі певний термін, скорочення чи позначення повторюється менше трьох разів, його у перелік не включають, а відповідне розшифрування наводять у тексті при першому згадуванні.

### **3.5. Вступ**

У вступі до кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти повинен розкрити суть і сучасний стан досліджуваної проблеми, обґрунтувати її практичну значимість, зазначити підстави та вихідні дані для вибору теми, а також довести необхідність проведення дослідження. Вступ повинен включати такі елементи (у зазначеному порядку):

**Актуальність дослідження.** За допомогою критичного аналізу існуючих підходів та порівняння з відомими рішеннями проблеми обґрунтовується актуальність роботи та її значення для розвитку відповідної галузі науки або практичної діяльності. Актуальність виконує дві основні функції:

- показує місце роботи у загальному контексті проблеми;
- визначає, які аспекти проблеми залишаються нерозв'язаними і на розв'язання яких спрямована кваліфікаційна робота.

Текст повинен бути лаконічним і водночас змістовним, без надмірної формальності чи повторення загальновідомих положень. Обсяг цього розділу не повинен перевищувати 0,5 сторінки.

**Ступінь розробки проблеми.** Коротко аналізуються публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, висвітлюються аспекти проблеми, які залишаються недостатньо дослідженими.

**Мета дослідження.** Визначає кінцевий результат, на досягнення якого спрямована кваліфікаційна робота. Формулюється одним реченням. Мету не слід формулювати у вигляді «дослідити», «вивчити» або «проаналізувати», оскільки це є засобами досягнення мети, а не самою метою. Потрібно чітко вказати, що здобувач прагне встановити, визначити, з'ясувати чи виявити.

**Завдання дослідження.** Визначають конкретні кроки для досягнення поставленої мети: «дослідити», «виявити», «показати», «виокремити», «обґрунтувати» тощо. Перелік завдань визначає структуру розділів та підрозділів роботи.

**Об'єкт дослідження.** Це процес, явище або система, що породжує проблемну ситуацію і є предметом вивчення.

**Предмет дослідження.** Це конкретна частина об'єкта або аспект його функціонування, який безпосередньо досліджується та фактично визначає тему кваліфікаційної роботи.

**Інформаційна база дослідження.** Вказуються матеріали та джерела, на яких ґрунтується робота: офіційні документи, наукові видання, статистичні дані, літературні та бібліографічні ресурси.

**Методи дослідження.** Перелік методів, застосованих для досягнення мети роботи, із коротким поясненням призначення кожного з них. Це дозволяє оцінити логічність і обґрунтованість їх використання.

**Практичне значення результатів.** Коротко зазначаються висновки, рекомендації та пропозиції, які можуть бути використані в практичній діяльності. При цьому вказується ступінь готовності результатів до впровадження та масштаби їх застосування, за наявності – організації, де здійснено реалізацію.

**Апробація результатів дослідження.** (за наявності) Містить інформацію про наукові конференції, семінари та інші заходи, де результати роботи були представлені.

**Публікації.**(за наявності) Містить список публікацій здобувача, пов'язаних з темою роботи, із зазначенням назв збірників, у яких вони опубліковані.

**Структура роботи.** Коротко описується кількість розділів, підрозділів, наявність висновків, списку джерел та додатків (за наявності), наприклад: «Робота складається зі вступу, п'яти розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків».

Кожен елемент вступу починається з нового абзацу, а назви елементів виділяються напівжирним шрифтом. Загальний обсяг вступу не повинен перевищувати 3 сторінок.

Зміст вступу може бути уточнений після виконання основної частини роботи, наприклад, у частині завдань або використаних методів дослідження.

### **3.6. Основна частина**

План основної частини кваліфікаційної роботи розробляється після визначення об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження, а також на підставі опрацювання наукової літератури. Основна частина має забезпечувати всебічний аналіз предмета дослідження, достатній для повного розкриття його суті.

Структурно основна частина складається з трьох розділів: **теоретичного, аналітичного та рекомендаційного.**

Кожен розділ повинен мати завершену структуру, чітко виражену основну ідею та аргументовані тези, підтверджені науковими джерелами, даними звітності установ, статистичною інформацією, результатами анкетування чи іншими аналітичними матеріалами. Текст розділу повинен бути логічно цілісним: думки та факти мають бути пов'язані між собою, висновки одного абзацу природньо впливати з попередніх, забезпечуючи єдність викладу.

Кожен розділ рекомендується поділити на три підрозділи. За необхідності підрозділи (параграфи) можуть бути розбиті на структурні елементи нижчого рівня (пункти, підпункти); доцільність такого поділу узгоджується з науковим керівником та консультантом.

До основного тексту розділу може бути додана коротка передмова, у якій описується обраний напрям дослідження та обґрунтовуються використані методи роботи.

У кінці кожного розділу рекомендується сформулювати основні наукові та практичні результати у вигляді стислих тез, що дозволяє відокремити загальні висновки від другорядних деталей. Ці тези подаються без виділення окремим елементом і розміщуються одразу після останнього абзацу розділу.

### **3.6.1. Теоретичний розділ**

**Перший розділ – теоретичний** присвячений ґрунтовному теоретичному обґрунтуванню явищ та процесів, що досліджуються. У ньому викладається наукова база, необхідна для вирішення визначеної проблеми, проводиться систематичний огляд літературних джерел, сучасних наукових розробок, офіційних статистичних даних та нормативно-правових документів із обов'язковим посиланням на джерела інформації. На основі аналізу наукових і практичних джерел розкриваються різні підходи до розв'язання проблеми, узагальнюються погляди різних авторів і формується власна позиція здобувача щодо шляхів її вирішення.

У цьому розділі висвітлюються теоретичні, методологічні, історико-правові, соціально-психологічні та соціологічні аспекти проблеми, що дозволяє здійснити ретроспективний аналіз предмета дослідження, оцінити сучасний стан проблеми та спрогнозувати можливі напрями її розвитку на основі вивченої літератури, законодавчих та нормативних документів.

Загалом, теоретичний розділ має послідовно вирішувати такі завдання:

- розкриття сутності досліджуваного явища та його специфічних особливостей у порівнянні з іншими подібними явищами; за потреби –

аналіз історичного розвитку явища та його нормативно-правового забезпечення;

- аналіз наукових і практичних підходів (історичних і сучасних) до дослідження обраного об'єкта;
- узагальнення існуючої термінології, формування понятійно-категоріального апарату, який буде використаний у подальшій роботі;
- визначення та обґрунтування методів, підходів і інструментів, які будуть застосовані під час дослідження;
- оцінка ефективності та доцільності використання наявних методик і підходів у практичних умовах дослідження;
- виділення наукових пробілів у літературі та формулювання напрямів, у яких здобувач може зробити власний внесок.

Перший розділ виконує функцію фундаменту, на який спираються подальші аналітичні та рекомендаційні частини роботи, тому його зміст має бути логічно впорядкованим і послідовним. Розділ повинен складати близько **30 % загального обсягу кваліфікаційної роботи**, а його текст має відображати глибоке розуміння проблеми, наукову аргументованість та здатність здобувача самостійно аналізувати та синтезувати інформацію.

### **3.6.2. Аналітичний розділ**

**Другий розділ – аналітичний** призначений для практичного застосування здобутих теоретичних знань та опанованих методів дослідження на конкретних прикладах. У цьому розділі викладаються результати власних досліджень здобувача вищої освіти, із акцентом на те, який новий внесок він робить у розв'язання обраної проблеми.

У межах аналітичного розділу здобувач має:

- оцінити повноту виконання поставлених завдань;
- перевірити достовірність отриманих результатів, їх відповідність характеристикам і параметрам об'єкта дослідження;
- порівняти результати власних досліджень із аналогічними даними з вітчизняних та зарубіжних джерел;

- обґрунтувати необхідність подальших досліджень або припинення окремих напрямів у разі негативних результатів;
- виділити нові аспекти та особливості досліджуваного процесу, які не були враховані раніше.

Загалом, аналітичний розділ повинен вирішувати такі завдання:

- чітко визначити проблемну ситуацію та її складові;
- проаналізувати історію розвитку проблеми та її еволюційні зміни;
- виявити ключові фактори, що впливають або можуть впливати на ситуацію;
- дослідити основні аспекти проблеми, що мають практичне та наукове значення;
- окреслити можливі шляхи подальшого розвитку або розв'язання проблеми.

Для досягнення цих завдань рекомендується використовувати відповідні аналітичні методи: системний аналіз, опитування, анкетування, контент-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші методики, що відповідають специфіці дослідження. Отримані результати слід ілюструвати таблицями, графіками, діаграмами та схемами, що дозволяє наочно демонструвати хід дослідження та його висновки.

У цьому розділі також доцільно окремо виділити підрозділ, присвячений інтерпретації результатів дослідження та порівнянню їх із наявними науковими та практичними джерелами. Це дозволяє показати унікальність та новизну підходу, а також обґрунтувати практичне застосування отриманих даних.

Обсяг аналітичного розділу рекомендується встановити у межах 35–40 % загального обсягу кваліфікаційної роботи, оскільки він містить основний практичний матеріал і є ключовим етапом демонстрації компетентності здобувача вищої освіти.

### **3.6.3. Практичний розділ**

**Третій розділ – практичний** призначений для розробки здобувачем вищої освіти конкретних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління

освітніми закладами. У цій частині роботи формулюються шляхи вирішення проблем, виявлених у процесі дослідження, або пропонується застосування позитивного досвіду (наприклад, використання іноземного або досвіду інших закладів освіти) в умовах конкретного навчального закладу чи системи освіти в цілому.

Якщо проблема є надто широкою для формулювання повного комплексу рекомендацій, здобувач може виділити окремий аспект проблеми, узгодивши його з науковим керівником, провести більш детальний аналіз цього аспекту (параграф 3.1) і розробити конкретні рекомендації та пропозиції для його вдосконалення (параграф 3.2).

Рекомендації та пропозиції повинні базуватися на теоретичних положеннях, методичних підходах і інструментарії, викладених у першому розділі роботи, а також на результатах аналітичного дослідження другого розділу. Вони повинні відповідати критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної реалізації.

Бажано, щоб розроблені рекомендації враховували перспективу розвитку освітньої системи, були орієнтовані не лише на поточні умови, а й на очікувані зміни в освітньому середовищі найближчим часом (наприклад, впровадження нових стандартів, цифровізація управлінських процесів, адаптація до сучасних вимог до якості освіти).

Обсяг практичного розділу рекомендується встановити у межах 25–30 % загального обсягу кваліфікаційної роботи, оскільки він містить основні практичні результати та демонструє здатність здобувача пропонувати ефективні управлінські рішення в реальних умовах закладів освіти.

### **3.7. Висновки**

Висновки та пропозиції становлять узагальнений виклад результатів проведеного дослідження та відображають його ключові наукові й прикладні здобутки. У початковому пункті розділу доцільно стисло охарактеризувати рівень розробленості досліджуваної проблеми та стан її вирішення. Надалі у

логічній послідовності подається виклад підходів і результатів виконання кожного завдання, визначеного у вступі до роботи. Завершальну частину розділу складають узагальнені висновки та практичні рекомендації щодо можливостей використання отриманих результатів у науковій діяльності й практиці.

Формулювання висновків має бути чітким, аргументованим і послідовним, без перевантаження другорядними відомостями. Вони подаються у стверджувальній формі з використанням дієслів на зразок «обґрунтовано», «виявлено», «проаналізовано», «запропоновано». Кожен висновок повинен логічно доповнювати попередній і перебувати з ним у смисловому зв'язку, утворюючи цілісну та узгоджену систему узагальнень. Відсутність такої внутрішньої логіки призводить до втрати цілісності та переконливості тексту.

Висновки доцільно починати із фрази «Проаналізувавши (дослідивши, вивчивши тощо) [тема роботи], ми дійшли наступних висновків». Наприклад, «Проаналізувавши процес впровадження системи моніторингу якості освіти у вищому навчальному закладі, ми дійшли наступних висновків».

Для зручності сприйняття перед кожним пунктом (смисловим блоком) висновків доцільно ставити порядковий номер.

Результати виконання кожного визначеного у вступі кваліфікаційної роботи завдання повинні бути відображені щонайменше в одному окремому пункті (смисловому блоці) висновків.

Обсяг висновків і пропозицій не повинен перевищувати 3 сторінок.

### **3.8. Список використаних джерел**

Список використаних джерел повинен містити повний перелік нормативно-правових документів у сфері освіти, матеріалів закладів освіти, органів управління освітою, статистичних даних, результатів емпіричних досліджень, а також наукових і навчально-методичних праць (підручників, монографій, наукових статей, аналітичних доповідей тощо), на які є посилання у кваліфікаційній роботі та які були безпосередньо використані під час її підготовки.

Сформований список джерел відображає глибину опрацювання проблематики лідерства та управління змінами в освітніх установах, рівень теоретичної підготовки здобувача вищої освіти, а також його вміння працювати з науковими, аналітичними й нормативними матеріалами. Не допускається включення до переліку джерел, які фактично не використовувалися у процесі дослідження або не мають безпосереднього зв'язку з темою роботи.

Оформлення бібліографічних записів здійснюється відповідно до вимог стандарту ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання».

Загальна кількість використаних джерел у кваліфікаційній роботі зі спеціальності ДЗ «Менеджмент» з дисципліни «Лідерство та управління змінами в освітніх установах» має становити не менше 60 найменувань.

### **3.9. Додатки**

Додатки не є обов'язковим структурним елементом кваліфікаційної роботи й включаються до її складу лише за наявності об'єктивної потреби у додатковому поясненні, деталізації або ілюстрації положень, викладених в основній частині дослідження. Їх основне призначення полягає в розширенні та конкретизації змісту роботи без перевантаження основного тексту надмірними за обсягом або допоміжними матеріалами. Додатки мають довідковий, інформаційний або ілюстративний характер і сприяють більш повному розумінню логіки дослідження, методів його проведення та отриманих результатів.

У додатках можуть бути представлені два основні типи інформаційних матеріалів. Перший тип охоплює таблиці, схеми, діаграми, графіки та інші візуальні матеріали, що відображають результати проведеного аналізу, узагальнення статистичних даних або порівняльні характеристики, обсяг чи формат яких не дозволяє доцільно розмістити їх у тексті розділів. Такі матеріали

забезпечують наочність результатів дослідження та дають змогу детальніше ознайомитися з емпіричною базою роботи.

Другий тип включає текстові та графічні матеріали, що доповнюють зміст кваліфікаційної роботи та мають прикладне або пояснювальне значення. До них можуть належати витяги з нормативно-правових актів у сфері освіти, внутрішні документи закладів освіти, положення, регламенти, програми розвитку, приклади анкет, опитувальників, діагностичних інструментів, статистичні матеріали, описи застосованих методик, алгоритмів, моделей управління чи організаційних рішень, які використовувалися або аналізувалися в межах дослідження.

До додатків не рекомендується включати матеріали, що не мають прямого відношення до теми кваліфікаційної роботи, не використовуються в процесі аналізу або не пов'язані з досягненням поставленої мети й завдань дослідження. Усі додаткові матеріали повинні логічно узгоджуватися з основним текстом та мати посилання у відповідних розділах роботи.

Обсяг додатків не обмежується нормативно та визначається реальними потребами дослідження, характером використаних методів і кількістю допоміжних матеріалів, необхідних для підтвердження отриманих результатів. У разі включення до додатків матеріалів, які не є авторськими, обов'язковим є зазначення джерела їх походження з дотриманням вимог академічної доброчесності та правил наукового цитування.

## **4. ВИКОНАННЯ РОБОТИ**

### **4.1. Основні етапи написання кваліфікаційної роботи**

Виконання кваліфікаційної роботи доцільно організовувати як послідовний і логічно вибудований процес, що охоплює кілька взаємопов'язаних етапів науково-дослідної та аналітичної діяльності. Така поетапність забезпечує системність дослідження, дотримання академічних вимог і високу якість кінцевого результату.

На початковому етапі здійснюється вибір теми кваліфікаційної роботи, що має відповідати освітньо-професійній програмі, науковим інтересам здобувача вищої освіти та актуальним проблемам відповідної галузі. Далі формулюється проблема дослідження, визначається її наукова й практична значущість. Після цього уточнюються об'єкт і предмет дослідження, які окреслюють межі наукового аналізу та конкретизують напрям роботи.

Наступним кроком є визначення мети та завдань дослідження, що задають логіку побудови роботи та слугують орієнтирами для досягнення запланованого результату. Паралельно здійснюється підбір інформаційних джерел, їх систематичне опрацювання та критичний аналіз, що дозволяє сформулювати теоретичну й методичну основу дослідження.

На основі визначених завдань та опрацьованої літератури складається структура і зміст кваліфікаційної роботи, після чого виконується написання вступу, в якому обґрунтовується актуальність теми, формулюються мета, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження та практичне значення результатів. Далі здійснюється виклад теоретичних і методичних положень дослідження, а також аналіз практики діяльності відповідного фаху або конкретного об'єкта дослідження, що дозволяє поєднати теорію з практикою.

Завершальним етапом дослідницької частини є формулювання висновків і практичних рекомендацій, які узагальнюють отримані результати та демонструють досягнення поставленої мети. Після цього здійснюється оформлення списку використаних джерел і додатків, а також приведення роботи у відповідність до встановлених вимог щодо структури, обсягу та оформлення.

Підготовлена кваліфікаційна робота проходить рецензування та попередній захист, за результатами яких здобувач у разі потреби вносить необхідні корективи. Завершальними етапами є підготовка до публічного захисту, що передбачає підготовку доповіді та презентаційних матеріалів, і захист кваліфікаційної роботи, під час якого здобувач представляє та аргументує результати свого дослідження перед екзаменаційною комісією.

#### **4.1.1. Формулювання проблеми дослідження**

Проблема дослідження у кваліфікаційній роботі має бути безпосередньо пов'язана з актуальними труднощами теоретичного та/або практичного характеру, що виникають у діяльності конкретного підприємства. Її правильне визначення є ключовою передумовою наукової обґрунтованості дослідження, оскільки саме розв'язання окресленої проблеми повинно мати відчутний позитивний ефект для функціонування та розвитку підприємства.

Формування проблеми дослідження здійснюється поетапно та потребує ґрунтовного аналітичного підходу. Насамперед проводиться перевірка достовірності вихідних показників діяльності підприємства, що передбачає аналіз первинних документів, статистичних матеріалів, фінансової та управлінської звітності, а також інших офіційних джерел інформації. Це дозволяє уникнути помилкових висновків і забезпечити надійність емпіричної бази дослідження.

Далі здійснюється виокремлення ключових фактів і показників, які найбільш повно відображають сутність наявної проблеми. На цьому етапі визначаються ті аспекти діяльності підприємства, що потребують першочергової уваги. Паралельно формуються елементи проблемної ситуації, які слугують інформаційною основою для подальшого аналізу та інтерпретації отриманих даних.

Наступним кроком є розмежування основних і другорядних компонентів проблеми, що дає змогу окреслити напрям і глибину дослідницького аналізу. Важливим елементом є також вивчення досвіду розв'язання аналогічних проблем на інших підприємствах, зокрема через аналіз наукових публікацій, практичних кейсів та управлінських рішень, які вже були апробовані у подібних умовах.

Для всебічної характеристики проблеми визначається її значущість у кількісному вимірі, зокрема обсяг фінансових втрат, втрати робочого часу, рівень невикористаних виробничих потужностей або інші показники, що відображають негативний вплив проблеми на результати діяльності

підприємства. Окрім цього, встановлюються часові межі існування проблеми, частота її виникнення та тенденції розвитку, що дозволяє оцінити її динаміку та потенційні ризики у майбутньому.

Узагальненням попередніх етапів є чітке формулювання проблеми дослідження, яка подається як суперечність певного процесу або явища в межах визначеного об'єкта, що призводить до негативних наслідків для підприємства. Для коректного визначення проблеми необхідно провести комплексний аналіз ситуації, оцінити її масштаб, рівень гостроти, характер розвитку та можливі наслідки для організації.

Типове формулювання проблеми у кваліфікаційній роботі включає кілька логічно пов'язаних складових. По-перше, визначається центральне проблемне питання, наприклад наявність непокритого збитку, низький рівень прибутковості, недостатня ефективність використання трудових ресурсів, зростання дебіторської заборгованості або фінансових зобов'язань. По-друге, виявляється основна суперечність, що лежить в основі цієї проблеми. По-третє, окреслюється очікуваний результат її вирішення, який має практичну цінність для підприємства.

Для досягнення поставленої мети формується система завдань кваліфікаційної роботи, що деталізує шляхи розв'язання проблеми. Алгоритм постановки завдань передбачає поділ загальної проблеми на окремі дослідницькі питання, їх логічне впорядкування та визначення чітких меж дослідження, у рамках яких здійснюється науковий аналіз.

Оцінювання проблеми включає визначення всіх необхідних умов для її розв'язання, зокрема вибір адекватних методів і методик дослідження, інструментів аналізу та можливостей практичної апробації запропонованих рішень у діяльності підприємства. Важливим є також аналіз наявних ресурсів, можливостей і передумов, які підприємство має для реалізації запропонованих заходів.

Окрему увагу слід приділяти когнітивній проблемі, тобто визначенню ступеня її складності через співвідношення відомої та невідомої інформації.

Невизначеність окремих даних, наприклад відсутність точної інформації про обсяг простроченої дебіторської заборгованості, безпосередньо впливає на вибір методів дослідження та можливості практичного розв'язання проблеми.

Обґрунтування проблеми передбачає встановлення її змістових зв'язків з іншими реальними або потенційними проблемами, а також актуалізацію, що полягає у наведенні переконливих аргументів на користь її реальності, значущості та необхідності наукового й практичного вирішення. Саме таке комплексне бачення забезпечує цілісність кваліфікаційної роботи та підвищує її наукову і прикладну цінність.

### **Формулювання гіпотези**

Гіпотеза у кваліфікаційній роботі розглядається як науково обґрунтоване припущення щодо причин, механізмів або закономірностей виникнення певних явищ чи процесів, істинність якого на початковому етапі дослідження не може бути однозначно підтверджена або спростована. Саме тому гіпотеза потребує спеціально організованого наукового дослідження, спрямованого на її перевірку та доведення. Формулювання гіпотези безпосередньо зумовлюється метою і завданнями кваліфікаційної роботи, а також логікою розгортання наукового пошуку.

У процесі дослідження гіпотеза виконує важливу методологічну функцію, оскільки виступає формою розвитку наукового знання, інструментом творчого мислення та засобом подолання наявних суперечностей між теоретичними положеннями й практичними фактами. Вона спрямовує дослідника, визначає напрям аналізу емпіричних даних і слугує основою для вибору методів та інструментів дослідження.

У кваліфікаційних роботах гіпотези зазвичай формулюються у вигляді логічно завершених тверджень. Наприклад, можна припустити, що нестабільний фінансовий стан підприємства зумовлений значними обсягами дебіторської заборгованості та фінансових зобов'язань, а його поліпшення можливе за умови впровадження комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію управління фінансовими ресурсами. Подібні гіпотези орієнтують

дослідження на виявлення причинно-наслідкових зв'язків і практичне обґрунтування запропонованих рішень.

Гіпотези формуються на основі емпіричної бази дослідження, яка включає статистичні дані, фінансову та управлінську звітність, результати спостережень, аналіз документів і матеріалів практичної діяльності підприємства. Висунуті припущення повинні відповідати низці обов'язкових вимог, що забезпечують їх наукову коректність і перевірюваність.

По-перше, гіпотеза не має суперечити фактам і закономірностям, які вже неодноразово підтверджені науковими дослідженнями та практикою. По-друге, вона повинна поширюватися на всю сукупність явищ, які описує, без винятків, що не мають логічного або емпіричного обґрунтування. По-третє, у формулюванні гіпотези не допускається використання понять або категорій, які не мають чіткої емпіричної інтерпретації, адже це унеможлиблює її практичну перевірку. По-четверте, гіпотеза має містити вказівку на способи та процедури її перевірки, що передбачає чітке обґрунтування вибору методів, методик і інструментів дослідження.

Таким чином, науково коректно сформульована гіпотеза забезпечує цілісність кваліфікаційної роботи, логічний зв'язок між теоретичними положеннями та практичними результатами, а також підвищує доказовість і прикладну значущість проведеного дослідження.

#### **4.1.2. Вибір об'єкта і предмета дослідження**

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі визначається як широка сукупність явищ, процесів, відносин і практик, що належать до певної сфери наукового пізнання та практичної діяльності і слугують джерелом інформації для проведення дослідження. Таким об'єктом може виступати конкретна галузь, підприємство, установа, організація, їхній структурний підрозділ, а також соціально-економічний, управлінський чи освітній процес або явище, у межах якого виникає проблемна ситуація та існує потреба в її науковому осмисленні.

Інакше кажучи, об'єкт дослідження — це те реальне явище або система відносин, що зумовлює появу проблеми та на яке спрямовується пізнавальна і аналітична діяльність дослідника. Саме в межах об'єкта формується поле дослідження, окреслюються його межі та визначається загальний контекст, у якому здійснюється науковий аналіз.

Під час формулювання та опису об'єкта дослідження доцільно дотримуватися низки методологічних вимог.

Насамперед необхідно встановити просторово-часову визначеність об'єкта, тобто чітко окреслити, де і в який період він функціонує або розвивається. Наприклад, у дослідженнях з економіки, менеджменту чи управління об'єктом може бути окреме підприємство, заклад освіти, організація або їхній структурний підрозділ у конкретному часовому проміжку.

Важливим етапом є також визначення типу об'єкта дослідження, що передбачає характеристику його масштабів, внутрішньої структури, особливостей функціонування та ролі у соціально-економічному або освітньому просторі. Інституційні об'єкти доцільно аналізувати з позицій їх організаційної побудови, нормативного регулювання, системи цінностей, функцій та належності до певного типу соціальних чи управлінських інститутів. Якщо ж об'єктом виступає процес, акцент робиться на його динаміці, закономірностях розвитку, етапах становлення, поєднанні еволюційних і трансформаційних змін, а також взаємозв'язку між функціонуванням і розвитком.

Кожному об'єкту дослідження притаманні спільні характерні ознаки. По-перше, він має бути актуальним, тобто відповідати сучасним потребам науки і практики. По-друге, об'єкт повинен мати практичну та пізнавальну значущість, оскільки результати дослідження мають бути корисними для фахової діяльності, прийняття управлінських рішень або подальшого наукового пошуку. По-третє, у межах об'єкта обов'язково має існувати певна частка непізнаного або невирішених проблем, що й обґрунтовує необхідність проведення дослідження.

Об'єкт дослідження характеризується достатньою просторово-часовою визначеністю. Будь-який об'єкт займає певне місце у просторі та існує в

конкретному часовому контексті, що дозволяє виокремити його з ширшого середовища та надати йому чітку наукову характеристику. До просторових параметрів об'єкта належать його протяжність, масштаб, рівень впливу та значущість у суспільстві чи відповідній галузі. Чітке окреслення цих характеристик забезпечує логічність дослідження, коректність висновків і цілісність кваліфікаційної роботи.

### **Описання об'єкта дослідження**

Опис об'єкта дослідження у кваліфікаційній роботі має бути системним, логічно побудованим і спрямованим на створення цілісного уявлення про явище, процес або організацію, що вивчається. Насамперед доцільно розкрити внутрішню структуру об'єкта, охарактеризувати основні складові елементи, напрями діяльності та ключові аспекти його функціонування.

Важливим є також висвітлення історії формування й розвитку об'єкта, що дає змогу зрозуміти передумови сучасного стану та особливості його трансформацій. Окрему увагу слід приділити визначенню місця об'єкта у ширшому соціальному, екологічному та економічному просторі, з урахуванням його ролі, значення та впливу на відповідне середовище.

Описання об'єкта має бути достатнім і змістовним для того, щоб читач міг чітко уявити умови, у межах яких проводиться дослідження, а також зрозуміти логіку подальшого аналізу проблеми, вибору методів і обґрунтування висновків. Такий опис створює методологічну основу для формулювання предмета дослідження та постановки дослідницьких завдань.

Уся інформація, що використовується для характеристики об'єкта, повинна ґрунтуватися виключно на достовірних і перевірених джерелах. До них належать дані періодичної фінансової та управлінської звітності, офіційні статистичні матеріали, внутрішня документація підприємства чи установи, нормативно-правові акти, а також результати попередніх досліджень. Використання об'єктивних фактів забезпечує наукову коректність опису та підвищує рівень довіри до результатів роботи.

Важливою вимогою до описання об'єкта є його визначеність, чіткість і недвозначність. Формулювання мають бути точними, без зайвих узагальнень або двозначних трактувань, що дозволяє уникнути різночитань і логічних суперечностей у подальшому викладі матеріалу.

Мова опису об'єкта дослідження повинна відповідати науковому стилю викладу та ґрунтуватися на коректному використанні понятійно-категоріального апарату. Терміни й поняття, що застосовуються під час характеристики об'єкта, мають бути попередньо визначені та розкриті у теоретичному розділі кваліфікаційної роботи. Це забезпечує єдність термінології, логічну послідовність викладу та методологічну цілісність усього дослідження.

**Предмет дослідження** у кваліфікаційній роботі визначає ключові аспекти, властивості, процеси та взаємозв'язки об'єкта дослідження, які потребують безпосереднього наукового вивчення. Якщо об'єктом є освітня установа, її структурний підрозділ або конкретний управлінський процес, то предмет окреслює конкретний ракурс, у якому вивчаються проблеми лідерства, управління змінами та ефективності організаційних практик. Іншими словами, об'єкт визначає сферу дослідження, а предмет конкретизує те, що потребує наукового пояснення, уточнення або вдосконалення в контексті управлінської діяльності.

У науковому процесі ці категорії співвідносяться як загальне й часткове: об'єкт – ширше поняття, предмет – його конкретизована складова, що формує тему кваліфікаційної роботи.

Освітня установа як об'єкт дослідження може містити значну кількість потенційних предметів для аналізу, тому завдання здобувача полягає у виборі такого предмета, який відповідає кільком критеріям.

По-перше, він має бути недостатньо вивченим або проблемним з позицій управлінської практики, наприклад, пов'язаним із впровадженням нових моделей лідерства, механізмів управління змінами, систем оцінювання ефективності діяльності персоналу або організаційних структур.

По-друге, предмет дослідження повинен відображати сутність конкретної проблемної ситуації в освітньому середовищі, наприклад, низьку мотивацію викладацького складу до змін, недостатню ефективність комунікаційних процесів, або невідповідність управлінських підходів сучасним викликам.

По-третє, предмет має бути доступним для наукового аналізу, тобто інформація щодо нього повинна бути реальною, достовірною та придатною для використання в дослідженні (статистичні дані, внутрішні документи закладу, результати опитувань, спостережень тощо).

Формулювання предмета дослідження має чітко відображати пізнавальну проблему, зосереджувати увагу на тих аспектах об'єкта, які вже вивчені в наукових роботах, а також на тих, що залишаються недостатньо дослідженими або дискусійними. Таким чином, предмет дослідження об'єднує результати попередніх наукових напрацювань і власне бачення автора щодо напрямів удосконалення управлінських практик, що забезпечує наукову новизну та практичну значущість кваліфікаційної роботи.

Процес формулювання предмета дослідження передбачає систематичний аналіз та узагальнення літературних джерел. Огляд наукових і методичних публікацій дозволяє визначити рівень вивченості проблеми, існуючі підходи, наявні суперечності та прогалини в дослідженнях, а також обґрунтувати вибір конкретного аспекту об'єкта для подальшого наукового аналізу в межах кваліфікаційної роботи з управління освітніми установами та лідерства в них.

#### **4.1.3. Постановка мети і завдань дослідження**

Після визначення проблеми, об'єкта та предмета дослідження наступним логічним кроком є формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи. Мета дослідження тісно пов'язана з об'єктом і предметом, оскільки визначає кінцевий результат дослідження та шляхи його досягнення, і зазвичай відображає основну ідею теми роботи. Вона полягає у пізнанні сутності проблеми та пошуку шляхів її ефективного вирішення, узагальненні наукових знань і практичних підходів у відповідній сфері діяльності.

Для полегшення виконання роботи та системного підходу до вирішення проблеми, мету дослідження зазвичай розбивають на конкретні завдання. Завдання являють собою складові частини мети, які деталізують основні напрями дослідження, формують логіку роботи і служать засобом досягнення головного результату.

Постановка завдань у кваліфікаційній роботі повинна відповідати низці вимог:

1. чіткість і коректність формулювання – кожне завдання має бути визначене однозначно та зрозуміло.
2. Практична здійсненність – завдання повинні бути реалізовані за допомогою конкретних наукових або управлінських методів дослідження.

Завдання мають відображати зміст предмета дослідження та забезпечувати комплексне вивчення проблеми. Зокрема, вони можуть включати такі складові:

- вирішення теоретичних аспектів проблеми – уточнення сутності ключових понять, явищ і процесів, визначення ознак та характеристик, розробка критеріїв ефективності та принципів застосування управлінських практик. Це дає змогу створити науково обґрунтовану базу для подальшого дослідження та аналізу.
- Дослідження практичної реалізації проблеми – комплексний аналіз існуючого стану справ у закладах освіти, виявлення основних труднощів, недоліків та особливостей управлінської діяльності, а також вивчення передового досвіду інших освітніх установ. Такий підхід дозволяє перевірити теоретичні дані, оцінити їхню практичну релевантність та підняти їх на рівень обґрунтованих наукових висновків.
- Розробка заходів щодо вирішення проблеми – пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності лідерства та управління змінами в освітніх установах, що ґрунтуються на результатах теоретичного та практичного аналізу.
- Експериментальна перевірка запропонованих заходів – оцінка їх відповідності критеріям ефективності, доцільності та реалістичності в

конкретних умовах діяльності закладів освіти, включно з витратами часу, ресурсів та організаційних зусиль.

- Підготовка методичних рекомендацій та практичних пропозицій – створення інструментарію або алгоритмів управлінських дій, які можуть бути використані керівниками освітніх установ, їхніми підрозділами або органами управління освітою для підвищення ефективності роботи та впровадження позитивних змін.

Таким чином, завдання дослідження виступають логічним продовженням формулювання мети, визначають структуру кваліфікаційної роботи та забезпечують систематичне досягнення наукових і практичних результатів, необхідних для вирішення проблеми управління та лідерства в освітніх установах.

#### **4.1.4. Емпірична база дослідження**

Побудова емпіричної бази кваліфікаційної роботи в освітньому менеджменті полягає у систематичному зборі, впорядкуванні та узагальненні достатнього обсягу даних, необхідних для дослідження проблем управління та лідерства в закладах освіти. Емпірична база дослідження визначається як сукупність фактів, спостережень та їхніх узагальнень, які становлять фактологічну основу аналізу і дають змогу обґрунтовано оцінити стан управлінських процесів, ефективність керівництва та впровадження змін у навчальному закладі.

У процесі формування емпіричної бази здобувач вищої освіти залучається до проведення виробничої практики та науково-дослідної діяльності, що дозволяє безпосередньо вивчати функціонування закладу, особливості організації навчального процесу, структуру управління, взаємодію адміністрації та педагогічного колективу, а також результати реалізації управлінських рішень.

Емпірична база дослідження формується лише на основі фактів, які безпосередньо стосуються об'єкта та предмета дослідження. Факти розглядаються як перевірені знання про конкретні аспекти діяльності закладу

освіти, отримані шляхом спостереження, аналізу внутрішньої документації, анкетування персоналу та студентів, інтерв'ю або інших методів збору даних. Вона виступає як проблемо-орієнтована інформаційна система, що забезпечує вирішення конкретних завдань кваліфікаційної роботи та обґрунтування наукових висновків і практичних рекомендацій.

Формування емпіричної бази здійснюється у кілька послідовних етапів:

1. **Збір інформації про заклад освіти** – його структуру, підрозділи, функціональні особливості адміністративної та навчальної діяльності, управлінські процеси, кадрову політику та інші ключові аспекти.
2. **Аналіз отриманої інформації** – виявлення проблемних зон у діяльності закладу, оцінка ефективності управлінських рішень, виявлення слабких ланок у системі керівництва та організації навчального процесу.
3. **Виділення пріоритетної проблеми** – визначення аспекту управлінської діяльності, який є найбільш значущим для підвищення ефективності роботи закладу та відповідає фаховим інтересам здобувача як майбутнього управлінця.
4. **Збір додаткових даних** – проведення анкетувань, інтерв'ю, спостережень або аналіз документів, необхідних для глибшого розуміння проблеми та обґрунтування практичних пропозицій.

Таким чином, емпірична база дослідження у сфері управління закладами освіти забезпечує наукову обґрунтованість роботи, дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки у процесах управління та створює платформу для розробки ефективних управлінських рішень і рекомендацій.

#### **4.1.5. Вибір методів дослідження**

Проведення дослідницької роботи передбачає використання сучасних та адекватних методів дослідження, які забезпечують наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Метод дослідження розглядається як логічно вірний шлях досягнення мети роботи та вирішення поставлених завдань, спосіб відтворення та аналізу

дійсності у процесі пізнання, система принципів і правил теоретичної та практичної діяльності. Він включає сукупність систематизованих пізнавальних операцій, які визначаються специфікою об'єкта і предмета дослідження, а також метою роботи.

Метод складається з трьох взаємопов'язаних елементів:

- Принципи – регулятивні основи, що надають методу специфіки та пов'язують його з науковою парадигмою;
- Процедури – організаційна структура дослідження, що формує його логічний «скелет»;
- Методики – деталізовані способи виконання процедур, що передбачають конкретні операції, прийоми та техніки збору і обробки даних.

Сукупність процедур, підпорядкованих певному завданню, складає методіку. Вона дозволяє деталізувати метод до рівня конкретних дій, необхідних для досягнення результату.

Вибір методів дослідження обумовлюється:

- характеристиками об'єкта та предмета дослідження, що визначають можливості пізнання;
- поставленою метою та завданнями роботи;
- наявними ресурсами, інформаційними джерелами та доступністю даних для аналізу.

Обґрунтування вибору методу передбачає оцінку його ефективності (здатність максимально повно вирішити дослідницькі завдання), простоти застосування (можливість швидкого освоєння та практичного використання) та економічності (оптимальне використання матеріальних, часових та інтелектуальних ресурсів).

Для виконання кваліфікаційної роботи важливо підібрати методи, які будуть найбільш відповідними до специфіки об'єкта та предмета, а також до мети та завдань дослідження, що забезпечить надійність, обґрунтованість і практичну значущість отриманих результатів.

#### **4.1.6. Робота над літературними джерелами**

У процесі опрацювання літературних джерел у рамках кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти вирішує кілька ключових завдань.

- 1. Збір літературних джерел.** На цьому етапі здійснюється фіксація всього масиву інформації, що стосується теми кваліфікаційної роботи та досліджуваної проблеми. Здобувач може ознайомитися з каталогами та картотеками кафедри та бібліотеки, навчальною літературою, науковими публікаціями та іншими джерелами. У процесі збору літератури формується попередній список використаних джерел, який надалі слугуватиме основою для підготовки роботи.
- 2. Відбір джерел для використання.** Зібраний масив літератури аналізується, і визначаються ті джерела, які будуть безпосередньо використані у роботі. Попередній список передається на погодження науковому керівнику, який рекомендує найбільш актуальні та релевантні джерела, а також може запропонувати виключити частину матеріалів або доповнити список іншими роботами. Критеріями відбору є, зокрема, актуальність, сучасність видань і відповідність тематиці роботи.
- 3. Реферування та конспектування літератури.** Після відбору джерел здобувач приступає до вивчення та конспектування матеріалів, готує посилання на них для подальшого використання у тексті роботи. Важливим етапом є повторний перегляд опрацьованих джерел для формування цілісного уявлення про предмет дослідження. На основі аналізу літератури складається попередній план роботи, який обов'язково погоджується з науковим керівником і уточнюється у процесі підготовки кваліфікаційної роботи.

Для написання кваліфікаційної роботи можуть використовуватися різні типи літературних джерел: навчальні посібники, підручники, монографії, наукові журнальні статті, матеріали збірників наукових праць, дисертаційні дослідження, періодична та фінансова звітність закладів, нормативно-правові акти, технічні стандарти, методичні документи, рекламні матеріали. Додатково

джерелами можуть виступати дані, отримані емпіричним шляхом: результати опитувань, анкетувань, фокус-груп, бесід, тестувань або аналізу документів.

Під час роботи над літературою слід враховувати, що найбільш актуальні наукові журнали зазвичай охоплюють період останніх одного–чотирьох років, а довідково-інформаційні фонди бібліотек формують оперативний масив даних не старший за п'ять років.

Результатом роботи над літературними джерелами є систематизований список використаних джерел, який розміщується наприкінці кваліфікаційної роботи після висновків і перед додатками (за наявності останніх).

## **4.2. Логічна структура роботи**

Під час виконання кваліфікаційної роботи здобувачі вищої освіти нерідко стикаються з труднощами, пов'язаними не лише з вибудовуванням логічної структури та послідовності викладу матеріалу, а й із узгодженням теоретичного й практичного змісту роботи. Часто виникають питання: як поєднати аналіз наукових джерел з емпіричними даними, як забезпечити чіткий перехід від опису проблеми до формулювання завдань та висновків, як правильно організувати матеріали розділів, щоб вони логічно витікали один з одного та підводили до обґрунтованих рекомендацій.

Надалі пропонується докладний опис логіки взаємозв'язку між завданнями дослідження, структурою кваліфікаційної роботи та висновками, а також пояснення, як окремі розділи та підрозділи взаємопов'язані. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність викладу матеріалу, створити чітку наукову аргументацію та наочно показати, як результати теоретичного аналізу стають основою для практичних рекомендацій. Логічна структура дозволяє кожному розділу виконувати конкретну функцію: вступ визначає актуальність проблеми та формулює мету дослідження; теоретичний розділ узагальнює наявні наукові підходи та концепції; емпіричний розділ демонструє застосування теорії на практиці та надає фактичні дані; розділ висновків та рекомендацій підсумовує результати і пропонує шляхи їх реалізації в практичній діяльності.

Мета такого підходу полягає у забезпеченні цілісності та логічної завершеності роботи, формуванні систематизованої наукової аргументації та підготовці кваліфікаційної роботи до захисту. Він допомагає здобувачеві вищої освіти чітко окреслити послідовність дослідження, встановити зв'язок між завданнями та результатами, а також створити документ, у якому кожний розділ обґрунтовано підводить до висновків та практичних пропозицій, забезпечуючи тим самим високий науковий рівень роботи та її практичну значущість.

#### **4.2.1. Взаємозв'язок завдань, структури роботи і висновків**

Коректно сформульований комплекс послідовних завдань дослідження визначає чіткий алгоритм дій, необхідних для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи. Кожне завдання виступає самостійним смисловим блоком, що розкриває конкретний аспект предмета дослідження, і водночас узгоджується з іншими завданнями, формуючи цілісну структуру роботи. Таким чином, послідовність і логіка виконання завдань фактично визначають зміст кожного розділу та підрозділу кваліфікаційної роботи.

Варто зауважити, що цей зв'язок не є абсолютно жорстким: одне завдання може реалізовуватися у межах кількох підрозділів або розглядатися з різних сторін, одночасно охоплюючи кілька аспектів досліджуваної проблеми. Аналогічно, один підрозділ може включати виконання декількох завдань, що дозволяє поєднати теоретичні й практичні результати дослідження в одному структурному сегменті. Такий підхід забезпечує логічну цілісність роботи та дозволяє уникнути дублювання матеріалу, водночас підтримуючи наукову послідовність викладу.

У висновках кожне завдання слід відобразити як окремий смисловий блок, у якому узагальнюються досягнуті результати та наукові висновки. При цьому слід підкреслити практичну значущість кожного результату для розвитку об'єкта дослідження або для вдосконалення управлінських практик у відповідній сфері. Такий спосіб подання дозволяє наочно продемонструвати взаємозв'язок між поставленими завданнями, виконаними дослідженнями та отриманими

висновками, а також підкреслює системність підходу здобувача вищої освіти до вирішення проблеми, що аналізується.

#### **4.2.2. Взаємозв'язок розділів роботи**

Кожен розділ кваліфікаційної роботи виконує певну функціональну роль у формуванні цілісного дослідження:

- Перший розділ присвячений теоретичному обґрунтуванню досліджуваного об'єкта. У цьому розділі будується модель об'єкта, яка відображає його структуру, ключові елементи та взаємозв'язки між ними. Іншими словами, тут описується, яким об'єкт повинен або може бути за ідеальних умов, враховуючи теоретичні підходи, наукові концепції та існуючі моделі функціонування. Теоретична частина забезпечує фундамент для порівняння реального стану об'єкта та розробки подальших пропозицій.
- Другий розділ має практичний характер і присвячений аналізу реального об'єкта, визначеного у вступі кваліфікаційної роботи. Тут здійснюється оцінка функціонування об'єкта та його складових, виокремлюються позитивні аспекти, досягнення та сильні сторони, а також виявляються недоліки, проблемні ділянки та бар'єри ефективної діяльності. Цей розділ слугує підґрунтям для формування висновків і рекомендацій, оскільки на основі аналізу практичного стану можна ідентифікувати ключові проблеми та сфери для вдосконалення.
- Третій розділ орієнтований на вироблення пропозицій і рекомендацій. Він базується на виявлених у другому розділі невідповідностях між ідеальною (теоретичною) моделлю та реальним станом об'єкта. Тут формулюються конкретні шляхи підвищення ефективності функціонування досліджуваного об'єкта, пропонуються практичні заходи, стратегії змін або використання позитивного досвіду, а також методи оптимізації окремих процесів.

Зміст кожного розділу визначається темою кваліфікаційної роботи і повинен розкривати її логічно та аргументовано, забезпечуючи послідовність викладу.

Тези та висновки обов'язково підтверджуються достовірними фактами, результатами емпіричних досліджень, аналізом практичного досвіду та думками авторитетних науковців.

Необхідно уникати безсистемного перерахування даних або фактів без їхнього аналізу й узагальнення, а також слід уникати некоректного дублювання назв: назва розділу не повинна збігатися з темою роботи, а назви підрозділів – із заголовками розділів.

Такий підхід забезпечує чітку структуру, логічну завершеність дослідження та сприяє підготовці роботи до успішного захисту.

## **5. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ**

### **5.1. Загальні вимоги до оформлення роботи**

#### **5.1.1. Нумерація сторінок**

Кваліфікаційна робота оформлюється та друкується із використанням комп'ютерної техніки на аркушах білого паперу формату **A4**. Друк здійснюється виключно з одного боку аркуша для забезпечення чіткості та зручності читання роботи, а також для можливості подальшого її зшивання або розміщення у папковому портфоліо.

Поля сторінки встановлюються таким чином: **верхнє та нижнє поле – 2 см, ліве поле – 3 см, праве поле – 1,5 см**. Таке оформлення забезпечує достатній простір для коректного розташування тексту, зручності читання та відповідності вимогам стандартів академічного оформлення документів.

Усі сторінки кваліфікаційної роботи нумеруються послідовно **арабськими цифрами**, починаючи з **першої сторінки основного тексту**. Номери сторінок не містять позначки «№» або крапки після цифри, а розміщуються у **правому верхньому куті аркуша**. Винятком є титульний аркуш, бланк завдання та зміст роботи — на цих сторінках номери не проставляються, що забезпечує логічну організацію структури роботи та її академічну презентабельність.

Таке оформлення не лише відповідає стандартам, але й створює зручну для читання та рецензування структуру, полегшує процес захисту роботи та її перевірку на відповідність формальним вимогам навчального закладу.

### 5.1.2. Оформлення тексту

Усі текстові елементи кваліфікаційної роботи мають оформлюватися відповідно до встановлених стандартів академічного письма. Основний текст виконують шрифтом **Times New Roman** розміром **14 пунктів**, з **полупторним міжрядковим інтервалом**, чорним кольором тексту та білим фоном сторінки. Такий формат забезпечує зручність читання, чіткість сприйняття матеріалу та дотримання вимог більшості навчальних закладів щодо оформлення кваліфікаційних робіт.

Таблиці, графіки, діаграми, структурно-логічні схеми та інші ілюстративні елементи оформлюються шрифтом **Times New Roman** розміром **12 пунктів** із **одинарним міжрядковим інтервалом** та білим фоном сторінки. При цьому дозволяється використання кольорового оформлення для графіків, діаграм і схем, що підвищує наочність та допомагає більш чітко відобразити структуру і взаємозв'язки між елементами.

Для абзаців тексту, а також для нумерованих і маркірованих списків встановлюється **вирівнювання тексту по ширині сторінки**. Абзацний відступ повинен становити приблизно **5 знаків**, що відповідає 1,25 см, для забезпечення логічного та структурованого поділу тексту на смислові блоки.

Додаткові вимоги до оформлення окремих текстових елементів включають:

- **Заголовки розділів і підрозділів** — виділяються напівжирним шрифтом, із відповідним розміром шрифту (залежно від рівня заголовка) та без підкреслення. Розташовуються із відступом від основного тексту, із дотриманням логічної ієрархії структури.
- **Текст у таблицях** — оформлюється шрифтом **Times New Roman**, розміром **12 пунктів**, з вирівнюванням по центру або за змістом, залежно від типу інформації, що подається.

- **Пояснювальні підписи до рисунків і схем** — виконуються шрифтом **Times New Roman**, розмір 12 пунктів, одинарним міжрядковим інтервалом, із зазначенням порядкового номера та назви об'єкта (наприклад, «Рисунок 1 – Структура управління закладом освіти»).

Таке оформлення забезпечує **єдність стилю всієї роботи, полегшує сприйняття тексту та графічних елементів**, а також відповідає вимогам академічної доброчесності та стандартам підготовки кваліфікаційних робіт.

### **5.1.3. Зміст роботи**

Зміст кваліфікаційної роботи формується виключно із застосуванням автоматичних інструментів генерації змісту текстового редактора, що забезпечує актуальність посилань на структурні елементи роботи та автоматичну нумерацію сторінок. Такий підхід дозволяє уникнути помилок у нумерації та гарантує узгодженість між змістом і фактичним розташуванням матеріалу в роботі.

Основні вимоги до оформлення змісту:

1. **Номери сторінок вирівнюються по правому краю сторінки, а проміжки між назвами елементів змісту та відповідними номерами заповнюються крапками, що створює чітку та естетично зрозумілу лінію зв'язку між назвою та сторінкою.**
2. **Структурні елементи, які не нумеруються:**
  - перелік умовних позначень;
  - вступ;
  - висновки;
  - список використаних джерел;
  - додатки.

Для цих елементів не використовуються порядкові номери (наприклад, не слід писати «1. ВСТУП» або «8. ВИСНОВКИ»), оскільки вони не входять до основної ієрархії розділів роботи.

3. **Оформлення назв основних розділів та структурних частин:**
  - Абзацний відступ для основних елементів відсутній;

- Шрифт – звичайний (нежирний, не курсив);
- Регістри літер – усі літери великі, що підкреслює важливість та самостійність розділу;
- Приклади: ВСТУП, РОЗДІЛ 1, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ.

#### 4. Оформлення назв підрозділів (параграфів) всередині розділів:

- Абзацний відступ також відсутній;
- Шрифт – звичайний;
- Регістри літер: перша літера великою, решта – маленькі (наприклад: «Методи управління змінами в закладі освіти»);
- Таке оформлення забезпечує чітку ієрархію та легко сприймається читачем, розділяючи основні розділи та підрозділи.

#### 5. Додаткові рекомендації:

- Використання автоматично згенерованого змісту гарантує, що при внесенні змін у текст (додавання нових підрозділів або зміна обсягу сторінок) нумерація сторінок і посилання на розділи оновлюються автоматично.
- Не рекомендується вручну змінювати зміст або нумерацію сторінок, щоб уникнути розбіжностей між змістом і фактичним розташуванням матеріалу.
- Для забезпечення єдиної стилістики можна встановити однаковий шрифт і міжрядковий інтервал для всіх елементів змісту, наприклад Times New Roman 14 пт, одинарний міжрядковий інтервал.

##### **5.1.4. Заголовки**

Оформлення структурних елементів кваліфікаційної роботи повинно забезпечувати чітку та логічну організацію матеріалу, зручність сприйняття тексту та відповідність вимогам академічної стандартизації. Відповідно до цих принципів, слід дотримуватись таких правил:

1. Розташування основних елементів на сторінці:

- Кожен великий структурний елемент роботи (зміст, перелік умовних позначень, вступ, розділи, висновки, список використаних джерел, додатки) повинен починатися з нової сторінки.
- Підрозділи (параграфи) розташовуються безпосередньо після завершення попереднього елемента роботи, з проміжком у 2 рядки для візуального відокремлення.

## 2. Заголовки як окремий абзац:

- Кожен структурний елемент та підрозділ повинен починатися із заголовка, який формує спеціальний абзац.
- Заголовок не може відриватися від наступного за ним абзацу тексту, тобто він та початок тексту повинні залишатися на одній сторінці, щоб уникнути «висячих» заголовків.

## 3. Оформлення заголовків розділів та структурних частин:

- Основні елементи (перелік умовних позначень, вступ, назви розділів, висновки, список використаних джерел, додатки):
  - вирівнювання по центру;
  - напівжирний шрифт;
  - усі літери великі;
  - відсутній абзацний відступ;
  - починаються з нової сторінки;
  - крапки в кінці заголовка не ставляться.
- Підрозділи (параграфи):
  - вирівнювання по центру;
  - текст напівжирний;
  - перша літера велика, решта маленькі, за винятком заголовків із кількох речень;
  - абзацний відступ дорівнює відступу основного тексту  $\approx 1,25$  см;
  - один рядок пропускається між заголовком підрозділу та текстом.

#### 4. Проміжки між заголовками та текстом:

- Між заголовками розділів та підрозділів рекомендується залишати один рядок;
- Між заголовками підрозділів і наступним текстом також залишати один рядок, що забезпечує візуальне структурування та легкість сприйняття інформації.

#### 5. Нумерація розділів та підрозділів:

- Розділи нумеруються арабськими цифрами від 1 до 5, після номера ставиться крапка та через пробіл друкується заголовок розділу (наприклад: «1. МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТНІЙ УСТАНОВІ»).
- Підрозділи (параграфи) нумеруються у межах кожного розділу за формулою: X.Y. Заголовок підрозділу, де X – номер розділу, Y – номер підрозділу в межах розділу. Після номера ставиться крапка.
- Пункти в межах підрозділів позначаються формулою: X.Y.Z. Заголовок пункту, де Z – номер пункту підрозділу; підпункти нумеруються аналогічно.
- Всі заголовки, незалежно від рівня (розділ, підрозділ, пункт, підпункт), обов'язково включаються у зміст кваліфікаційної роботи, що забезпечує повноту структури та легкість орієнтування у тексті.

#### 6. Додаткові рекомендації:

- Дотримання цієї системи нумерації та форматування забезпечує логічну послідовність викладу, дозволяє читачеві швидко знаходити необхідну інформацію та робить роботу зручною для наукового керівника та членів комісії.
- Правильне оформлення заголовків і нумерації підвищує професійний рівень роботи та її відповідність вимогам академічної стандартизації.

### 5.1.5. Таблиці

Таблиці у кваліфікаційній роботі використовуються для наочного представлення великих масивів числових, текстових або інших однотипних даних, що дозволяє спростити порівняння, аналіз та інтерпретацію інформації. Розташовувати таблиці слід безпосередньо після тексту, де вони вперше згадуються, або на наступній сторінці після посилання на них у тексті, щоб забезпечити легкість сприйняття матеріалу.

#### Нумерація та назви таблиць

Кожна таблиця обов'язково повинна мати номер та назву, які розміщуються перед таблицею. Формат оформлення:

- Номер таблиці: вирівнювання по правому краю сторінки, позначається як «Таблиця Х.У.», де Х – номер розділу або додатку, У – порядковий номер таблиці в межах цього розділу.
- Назва таблиці: розташовується з нового рядка під номером, вирівнюється по центру, крапка в кінці назви не ставиться.

Саму таблицю розміщують відразу після назви, без переносу на іншу сторінку окремо від номера та назви.

#### Заголовки таблиць

Таблиці повинні містити заголовки двох типів:

1. Головка (заголовки колонок) – розташовується у першому рядку таблиці.
2. Боковик (заголовки рядків) – розташовується у першій колонці таблиці.

Заголовки можуть мати підзаголовки для уточнення інформації. Якщо заголовок стосується числових даних, обов'язково вказується розмірність, наприклад: «Обсяг інвестицій, млн дол.», «Чисельність, осіб», «Питома вага, %». Заголовки та підзаголовки мають бути чіткими, лаконічними та без скорочень.

#### Розташування великих таблиць

Якщо таблиця не поміщається на одній сторінці, головка повторюється на наступній сторінці для зручності читання. Якщо таблиця перевищує допустимий розмір сторінки, її слід перенести до додатків. При перенесенні частини таблиці

на іншу сторінку перед перенесеною частиною ставиться надпис: «Продовження табл. X.Y.».

Таблицю слід розміщувати таким чином, щоб її можна було читати без повороту аркуша, або при потребі повертати аркуш за годинниковою стрілкою.

#### Оформлення тексту в таблицях

- Абзацний відступ відсутній;
- Текст заголовків і підзаголовків – звичайний шрифт;
- Заголовки починаються з великих літер, підзаголовки – з малих, якщо вони складають одне речення із заголовком, або з великих, якщо є самостійним реченням;
- Крапки в кінці заголовків та підзаголовків не ставляться;
- Вертикальне вирівнювання всіх комірок – по центру;
- Горизонтальне вирівнювання: головка – по центру, боковик – по лівому краю;
- Узагальнення даних таблиці оформлюється рядком «Разом», «Усього» або «Загалом за сукупністю». Якщо підсумковий рядок стоїть першим, деталізацію зазначають через «зокрема» або «з них»;
- Числові дані у межах одного рядка чи графі округлюються до однакового ступеня точності;
- Відсутність даних позначається умовними символами:
  - «х» – якщо клітинку не можна заповнити;
  - «...» – якщо інформація відсутня;
  - «–» – якщо явище відсутнє;
  - «0,0» або «0,00» – для дуже малих чисел.

#### 5.1.6. Рисунки

У тексті кваліфікаційної роботи дозволяється використовувати рисунки, які виконують функцію ілюстрації окремих положень роботи або наочно демонструють певні дані. До таких рисунків належать: діаграми, графіки, блок-схеми, структурні схеми, схеми процесів та моделей. Водночас фотографії,

географічні карти, скріншоти вебсайтів, копії документів та подібні матеріали дозволяється розміщувати лише у додатках, оскільки вони виконують допоміжну або ілюстративну роль і не є частиною основного наукового викладу.

Ілюстрації повинні бути логічно інтегровані в текст і відповідати загальній концепції та плану роботи. Їх використання планується на підставі теми та змісту дослідження, щоб уникнути випадкових або другорядних зображень та забезпечити наочне представлення найважливіших аспектів роботи. Кожна ілюстрація повинна бути непосредньо пов'язана з текстом, а текст – відповідати змісту рисунка, тобто під час викладу матеріалу читач повинен чітко розуміти, що саме ілюструє рисунок.

Рисунки розміщуються у тексті безпосередньо після першого згадування про них або на наступній сторінці, щоб забезпечити зручність читання та логічну послідовність викладу. Не рекомендується вставляти у текст або додатки рисунки, що мають лише опосередковане відношення до теми роботи. Посилання на рисунки у тексті оформлюються внутрішньотекстово, без створення окремих повторюваних фраз, наприклад: «(рис. 3.1)», або у вигляді інтегрованого вислову: «...як видно з рис. 3.1» чи «...як показано на рис. 3.1». Таке посилання дозволяє читачеві швидко знайти відповідну ілюстрацію і співвіднести її з викладеним матеріалом.

Кожен рисунок повинен мати підпис, що включає його номер і назву. Підпис розміщується на окремому рядку безпосередньо під рисунком і оформлюється за таким зразком: «Рис. Х.У. Назва рисунку», де Х – номер розділу (або додатку), а У – порядковий номер рисунка в межах цього розділу. Підпис не відривається від рисунка, тобто не переноситься на іншу сторінку, що забезпечує логічну єдність зображення та його опису.

Вимоги до оформлення рисунків та підписів:

- Абзацний відступ: відсутній;
- Вирівнювання: по центру сторінки;
- Шрифт: звичайний, Times New Roman;
- Крапка в кінці назви рисунка: не ставиться;

- Джерело: якщо рисунок не є авторським, обов'язково після назви наводиться посилання на джерело (книга, стаття, вебсайт тощо), щоб забезпечити академічну доброчесність та уникнути плагіату.

Важливо, щоб усі рисунки у роботі відповідали одному стилю оформлення, мали чіткі та зрозумілі підписи, не містили надмірних деталей, що можуть відволікати увагу від основного змісту, та були достатньо якісними для наочного сприйняття даних. Таке оформлення забезпечує логічну узгодженість тексту та графічних матеріалів, підвищує наукову цінність роботи та полегшує її сприйняття читачем.

**Графіки.** Графіки є однією з найпоширеніших форм ілюстрування наукових результатів у кваліфікаційній роботі. Вони дозволяють наочно відобразити результати дослідження, а також полегшують **аналіз досліджуваних явищ, узагальнення даних та виявлення закономірностей.** Використання графіків допомагає виявляти **структуру явищ, взаємозв'язки між показниками, їхню динаміку та тенденції,** а також здійснювати **порівняльний аналіз і логічне розміщення результатів** у тексті роботи.

При підготовці графіків для кваліфікаційної роботи необхідно керуватися такими принципами:

1. **Вибір типу графічного образу** залежно від мети дослідження та характеру наявного статистичного або емпіричного матеріалу. До типових графічних зображень належать:
  - лінійні графіки (для відображення динаміки показників у часі);
  - гістограми та стовпчикові діаграми (для порівняння кількісних даних між категоріями);
  - кругові діаграми (для відображення структурних пропорцій);
  - картограми та картодіаграми (для просторового відображення даних);
  - інші спеціалізовані типи графіків, що відповідають специфіці досліджуваного об'єкта.

2. **Визначення системи координат** – горизонтальної та вертикальної осей, що забезпечує правильну орієнтацію графіка і зрозумілу інтерпретацію даних. Координатна сітка має бути чіткою та позначеною зрозумілими одиницями виміру.
3. **Задавання масштабних орієнтирів**, які включають визначення масштабу осей, шкали та одиниць вимірювання, що забезпечує адекватне відображення динаміки та співвідношення показників.
4. **Використання кольору та стилів ліній** для підвищення наочності та полегшення сприйняття інформації. Важливо уникати надмірного графічного навантаження, щоб графік залишався зрозумілим і легким для аналізу.
5. **Розміщення графіків у тексті роботи** – безпосередньо після першого згадування або на наступній сторінці, з підписом, який включає номер та назву графіка у форматі: «Графік Х.У. Назва графіка». Підпис не відривається від самого графіка. Посилання на графік у тексті оформлюється аналогічно рисункам: «(графік 2.1)» або «...як видно з графіка 2.1».
6. **Формат подання графіків** – за потреби великі графіки можна подавати на аркушах формату А3, що дозволяє зберегти чіткість деталей і зручність сприйняття.

Таким чином, графіки у кваліфікаційній роботі виконують **аналітичну, наочну та інтегруючу функції**, допомагаючи читачеві зрозуміти динаміку, структуру та взаємозв'язки досліджуваних явищ, а також підтримують логіку викладу матеріалу та підтверджують результати дослідження.

#### 5.1.7. Формули

Усі формули у кваліфікаційній роботі повинні оформлюватися з використанням редактора формул, вбудованого в програму Microsoft Word. Це забезпечує правильне відображення математичних символів, структурну точність та уніфіковане форматування всієї роботи.

Формули розміщують окремими рядками по центру аркуша. Якщо є потреба зекономити місце, кілька коротких і однотипних формул допускається розташовувати в одному рядку, замість того, щоб подавати їх одна під одною. Невеликі, нескладні формули, які не мають самостійного значення, дозволяється вставляти безпосередньо у текстовий рядок, інтегруючи їх у речення.

Нумерація формул здійснюється арабськими цифрами, які записують у круглих дужках по правому краю аркуша. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули в межах розділу (наприклад, (2.1), де 2 – номер розділу, 1 – номер формули). У тексті на формулу робляться посилання також у круглих дужках: наприклад, «у формулі (2.1)», або у формі словесного посилання: «...як видно з формули (2.1)».

Якщо формула розміщена у рамці, її номер розташовують зовні рамки, по правому краю, на рівні основного рядка формули. У разі формул-дробів номер формули розташовують на рівні основної горизонтальної риски дробу для збереження правильного візуального сприйняття.

Після формули обов'язково подається експлікація символів, тобто пояснення всіх позначень. Вона розташовується безпосередньо під формулою і відокремлюється комою. Кожен символ пояснюється з нового рядка, у тій послідовності, в якій він зустрічається у формулі. Перший рядок пояснень починають зі слова «де» (без двокрапки, з малої літери). Між символом і поясненням ставиться тире, а після пояснення перед наступним символом – крапка з комою. Це дозволяє читачеві чітко зрозуміти зміст формули і пов'язати її елементи з конкретними характеристиками або величинами.

Розділові знаки у тексті та біля формул ставляться відповідно до правил пунктуації. Формула розглядається як рівноправний елемент речення. Двокрапку перед формулою ставлять лише у випадках, коли цього вимагає побудова речення або наявність узагальнювального слова перед формулою.

Якщо кілька формул розташовані одна під одною без проміжного тексту, між ними можна ставити коми або крапки з комою, безпосередньо після формули перед її номером.

Для забезпечення наочності та читабельності кожен формулу виділяють вільними рядками: вище і нижче залишають не менше одного вільного рядка. Формулу можна переносити на наступний рядок тільки на знаках математичних операцій, при цьому знак повторюють на початку нового рядка. Номер формули при переносі розташовують на рівні останнього рядка формули, щоб не порушувати логіку нумерації та візуальну структуру документа.

У разі використання складних формул або систем рівнянь, які займають більше одного рядка, рекомендується виділяти їх в окремі блоки, розташовувати номери формул у правому верхньому кутку або за стандартом (розділ.номер), а пояснення символів – під кожною формулою, що забезпечує максимальну зрозумілість і легкість для читання.

Такий підхід до оформлення формул гарантує логічну цілісність тексту, зручність користування кваліфікаційною роботою, а також відповідність стандартам оформлення наукових праць.

### **5.1.8. Подання цифрової інформації**

Необхідно дотримуватися загальноприйнятих правил оформлення числових та порядкових величин у кваліфікаційній роботі, щоб забезпечити точність, однозначність і наукову коректність подання даних.

#### **1. Числові значення величин**

- Величини з одиницями вимірювання завжди записуються арабськими цифрами. Наприклад: 12 кг, 5 годин, 3,5 м.
- Якщо величина наведена без одиниць вимірювання, числові значення від 1 до 9 слід записувати словами, наприклад: *два методи, сім варіантів*.
- При наведенні діапазону значень, виражених в однакових одиницях вимірювання, одиниця вказується лише після останнього числового значення: *від 5 до 15 років, від 3 до 10 осіб*.
- Для великих чисел застосовуються скорочення: тис., млн, млрд, які пишуться без крапки. Наприклад: 25 тис. студентів, 3 млн грн, 1,5 млрд дол.

## 2. Порядкові числівники

- Прості та складні порядкові числівники, що позначають послідовність, зазвичай записуються словами: другий, двадцять п'ятий, триста шостий.
- Числівники, які входять до складу складних слів або виражень, можуть записуватися цифрами: 10-відсоткова вибірка, 3-річний період.
- Порядкові числівники, позначені арабськими цифрами, отримують відмінкові закінчення, наприклад: 90-і роки, 2-ий квартал.
- Якщо перераховується декілька порядкових числівників у спільному контексті, відмінкове закінчення ставиться лише один раз, наприклад: *товари 1 та 2-го татунку*.
- Порядкові числівники, позначені арабськими цифрами, без відмінкових закінчень, записуються, якщо вони стоять після іменника, до якого відносяться: *у розділі 2, на рис. 5.1*.
- Порядкові числівники, позначені римськими цифрами, застосовуються для позначення століть, кварталів року, томів видань і не мають відмінкових закінчень: XXI століття, II квартал, Том III.

## 3. Додаткові правила

- Числові значення та порядкові числівники повинні відповідати логіці подання інформації та забезпечувати зрозумілість читачеві.
- Використання правильних скорочень і форм запису зменшує ризик помилкового трактування даних та підвищує наукову достовірність роботи.
- Важливо дотримуватися єдиного стилю запису чисел та порядкових числівників протягом всієї кваліфікаційної роботи.

Правильне застосування цих правил дозволяє забезпечити точність, однозначність і наукову коректність подання числових та порядкових даних у кваліфікаційній роботі, а також сприяє формуванню професійно оформленого наукового тексту.

### 5.1.9. Додатки

Додатки оформлюють як продовження основного тексту роботи на наступних сторінках або як окрему частину, розташовану відповідно до порядку посилань на них у тексті роботи.

Кожен додаток повинен мати номер та назву.

- Номер додатку вирівнюється по центру сторінки та записується у форматі: «Додаток Х», де Х – це порядковий номер додатку, позначений прописною літерою українського алфавіту. Літери присвоюються послідовно, починаючи з «А». Літери Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ъ у нумерації не використовуються. У разі наявності лише одного додатку його позначають як «Додаток А».
- Назва додатку розміщується по центру, починається з нового рядка безпосередньо після номера та містить короткий, але інформативний опис змісту додатку. Назва подається шрифтом напівжирний.

Кожен додаток починається з нової сторінки, щоб забезпечити чітке відокремлення від основного тексту роботи.

У змісті кваліфікаційної роботи додатки не включаються як окремі елементи, а відображається лише загальна назва розділу – «ДОДАТКИ».

### 5.1.10. Посилання

Кожен фактичний матеріал, використаний у кваліфікаційній роботі, — будь то **фрагмент тексту документа, статистичні або числові дані, цитата, інформація про маловідомий факт, результати експериментів або будь-які інші достовірні відомості** — повинен обов'язково супроводжуватися **посиланням на джерело**, з якого цей матеріал було отримано.

Надання посилання є **не тільки формальною вимогою**, а й важливим елементом наукової об'єктивності та достовірності викладення матеріалу, адже воно дозволяє точно визначити, **кому належить та чи інша ідея, думка чи факт**, а також забезпечує можливість перевірки отриманих даних.

**Форма посилання.** Посилання на джерело оформлюється у вигляді **порядкового номера джерела у списку використаних джерел**, який вказується у **квадратних дужках**, наприклад: [3].

**Посилання на конкретні сторінки.** Якщо цитата або конкретні дані беруться з друкованого джерела, **необхідно вказати сторінки**, на яких розташовано матеріал. Наприклад: [3, с. 45–47]. Це дозволяє читачеві швидко перевірити джерело і знайти необхідну інформацію без додаткових пошуків.

**Посилання на кілька джерел одночасно.** У разі використання інформації з декількох джерел одночасно **порядкові номери джерел розділяють крапкою з комою**, наприклад: [2; 5; 7]. Це забезпечує компактність оформлення та дозволяє точно вказати всі джерела, які підтверджують наведений факт або висновок.

**Обов'язковість посилань.** Навіть якщо факти здаються загальновідомими, наукове оформлення вимагає посилання на джерела, з яких вони запозичені, особливо коли інформація є спеціалізованою, маловідомою або отримана шляхом власних досліджень. Відсутність посилань може розцінюватися як **плагіат або недостатньо обґрунтована наукова робота**.

**Функції посилань.** Правильне оформлення посилань забезпечує:

- **прозорість і відтворюваність** результатів дослідження;
- **наукову обґрунтованість викладу матеріалу**;
- **можливість перевірки даних** читачами та науковим керівником;
- **підтвердження авторства ідей та фактів**, що підвищує довіру до роботи;
- **упорядкованість використаних джерел** та легкість їх перегляду у списку літератури.

Таким чином, систематичне та коректне оформлення посилань є невід'ємною складовою наукового стилю роботи та гарантує високий рівень академічної доброчесності.

*Приклад:*

[35]  
[11, с. 10-15]  
[9, с. 39-45, 100-114]  
[12, с. 61-76; 19, с. 48-53]

Посилання розташовують у кінці речення або його частини, **безпосередньо перед крапкою або іншим кінцевим розділовим знаком** (наприклад, комою, двокрапкою, крапкою з комою тощо).

*Приклад речення з посиланням:*

Лідерство в організації визначає напрямки впливу керівника на команду, формує стиль управління, встановлює підходи до мотивації та розвитку персоналу, сприяє формуванню командної культури, підвищенню професійних компетенцій співробітників і створенню сприятливого робочого середовища для досягнення стратегічних цілей організації [23].

Якщо у тексті кваліфікаційної роботи дослівно наводиться висловлювання автора, його необхідно оформлювати відповідно до усталених академічних правил цитування та посилань. Таке оформлення забезпечує точність викладення інформації, дотримання авторських прав та наукову обґрунтованість матеріалу.

### **1. Оформлення дослівних цитат:**

- текст цитати обов'язково береться в лапки і подається у тій самій граматичній формі, у якій він міститься в першоджерелі, зі збереженням усіх особливостей авторського написання, включно зі стилістичними або пунктуаційними особливостями.
- Дослівна цитата повинна бути повною, без довільного скорочення або викривлення думок автора. Допускається опускання окремих слів, речень або абзаців лише за умови, що це не змінює сенс висловлювання. Пропуски позначаються трьома крапками (...) і можуть розташовуватися на початку, всередині або в кінці цитати.

При цьому розділові знаки перед або після вилученого тексту не зберігаються.

- Кожна цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело, з якого вона взята.

**2. Цитування через посереднє джерело:** якщо першоджерело недоступне, дозволяється наводити цитату, взяту з іншого видання, при цьому оформляється бібліографічне посилання словами «Цит. за ...». Таке посилання дає змогу коректно вказати джерело інформації та зберегти наукову достовірність.

**3. Непряме цитування (переказ):**

- При переказі думок автора власними словами слід максимально точно передавати зміст і логіку викладу оригіналу.
- Посилання у цьому випадку робиться на джерело, з якого здійснено переказ, наприклад: «(процитовано за [69])».
- Використання непрямих цитат дозволяє економити текст та структурувати виклад, але при цьому необхідно уникати викривлення змісту та некоректної інтерпретації думок автора.

**4. Збалансоване використання цитат:** використання цитат слугує для формування системи доказів, підтвердження фактів та обґрунтування висновків у роботі. Однак надмірне цитування може створювати враження компілятивності, знижуючи авторську самостійність дослідження, а недостатнє цитування – обмежує обґрунтованість висновків та знижує наукову цінність роботи.

**5. Рекомендовані мовні штампи для непрямого цитування:** для забезпечення академічного стилю та точності формулювань слід використовувати усталені мовні конструкції, наприклад:

- «Питання про ... докладно висвітлено в роботі ... [посилання]»;
- «Визначається за методикою, розробленою ... [посилання]»;
- «Як стверджує ..., чії рекомендації наведено далі ... [посилання]»;
- «Цифрові дані взято з ... [посилання]».

**6. Посилання на власні елементи роботи:** у тексті кваліфікаційної роботи допускається посилання на її власні структурні елементи: таблиці, рисунки, графіки, додатки та окремі параграфи. Наприклад:

- «див. рис. 1.5»,
- «зведені дані подані у табл. 3.4»,
- «як зазначено у параграфі 1.3»,
- «детальніше питання розкрито у параграфі 2.2»,
- «фотографічні матеріали наведено у додатку А».

**7. Прозорість:** використання правильно оформлених цитат і посилань забезпечує прозорість дослідження, дозволяє перевіряти достовірність наведених даних, а також підтримує академічний етикет і стандарти наукового письма.

### **5.1.11. Переліки**

Одним із ключових лексичних засобів наукового стилю є переліки, які дозволяють чітко і логічно структурувати матеріал, виділити окремі елементи та полегшити сприйняття інформації. Переліки допомагають автору систематизувати виклад, а читачеві – швидко орієнтуватися у змісті та визначати пріоритетність представлених положень. Найпоширеніші вступні слова та фрази для переліків включають: «по-перше, по-друге, по-третє», «спершу, потім, далі, нарешті», «на першому етапі, на другому етапі» та інші логічні маркери послідовності або етапності.

- Елементи переліку, що є незавершеними фразами, починаються з маленьких літер, нумеруються арабськими цифрами, маленькими літерами або маркерами та розділяються між собою крапкою з комою. Такий формат використовується для коротких, фрагментарних пунктів, які не потребують завершеного речення, але служать для виділення важливих аспектів або етапів процесу.
- Елементи переліку, що є завершеними реченнями або повними висловлюваннями, починаються з великої літери, відокремлюються від

попереднього абзацним відступом і закінчуються крапкою. Це підкреслює завершеність думки кожного пункту і надає переліку більшої структурної ваги.

Усі елементи переліку підпорядковуються єдиній увідній фразі, яка формулює загальний зміст або контекст переліку. Важливо, щоб така увідна фраза не переривалася на прийменнику чи сполучнику (наприклад, «на», «із», «що», «як»), оскільки це порушує логіку та ритм викладу.

Скорочення слів у наукових текстах виконуються відповідно до чинного стандарту «Інформація та документація. Скорочення слів в українській мові в бібліографічному описі. Загальні вимоги та правила». Найпоширеніші способи скорочення включають:

1. Залишення тільки першої літери слова:

- м. – місто
- с. – сторінка
- т. – том
- к.к.д. – коефіцієнт корисної дії

2. Відкидання закінчення або суфікса слова:

- рисунок – рис.
- дивись – див.
- область – обл.

3. Позначення років, періодів і століть цифрами:

- р. – рік
- рр. – роки
- ст. – століття

Після завершення переліків часто використовуються умовні скорочення:

- «та ін.» – та інше
- «і т.д.» – і так далі
- «і т.п.» – і тому подібне

У середині речення слова «та інші», «і таке інше» не скорочуються. Також не рекомендується скорочувати такі терміни, як «так званий», «наприклад»,

«формула», «рівняння», оскільки це може призвести до втрати точності наукового викладу.

У наукових текстах активно застосовуються літерні аббревіатури (наприклад, ПДВ, ВВП, ПрАТ), а також символи та фізичні одиниці, прийняті в міжнародній системі SI (ГОСТ 988677–61). Це дозволяє уникнути надмірної повторюваності слів і робить виклад компактним та зрозумілим.

Якщо у тексті вводяться власні скорочення або аббревіатури, слід дотримуватися наступних правил:

- при першому згадуванні аббревіатури її слід розшифрувати та вказати у круглих дужках після повної назви;
- подальше використання аббревіатури здійснюється без повторної розшифровки;
- за потреби всі власні скорочення можна винести в окремий перелік аббревіатур, який додається до роботи;
- символи, позначення величин та одиниці вимірювання повинні залишатися послідовними протягом усього тексту, щоб уникнути непорозумінь і забезпечити наукову точність.

Дотримання цих правил гарантує логічність, структурованість та однозначність викладу, що є ключовою умовою академічної та наукової мови. Використання переліків і скорочень підвищує читабельність тексту, допомагає виділити головні ідеї та систематизувати великі масиви інформації, зберігаючи наукову точність і формальну коректність.

## **5.2. Оформлення списку використаних джерел**

Список використаних джерел у кваліфікаційній роботі є обов'язковим структурним елементом і відображає теоретичну та емпіричну базу дослідження. Його оформлення здійснюється відповідно до вимог ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 *«Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила*

складання», що забезпечує єдність бібліографічного опису та академічну добросовісність наукової роботи.

Коректно сформований список джерел дозволяє ідентифікувати використані матеріали, підтверджує наукову обґрунтованість результатів дослідження та спрощує перевірку наведених у роботі посилань.

Загальні правила оформлення списку використаних джерел

Формування списку використаних джерел здійснюється з дотриманням таких загальних вимог:

- бібліографічні записи розміщуються в алфавітному порядку за прізвищами авторів або назвами джерел у разі відсутності автора;
- джерела, оформлені кирилицею, подаються перед джерелами, наведеними латиницею;
- кожне джерело включається до списку лише один раз, незалежно від кількості посилань на нього в основному тексті роботи;
- бібліографічний опис подається мовою оригіналу без перекладу назв чи інших елементів;
- список оформлюється у вигляді нумерованого переліку з використанням арабських цифр, після кожного номера обов'язково ставиться крапка;
- кожен бібліографічний запис подається з нового рядка відповідно до порядкової нумерації.

Дотримання зазначених вимог сприяє логічній структурованості списку та полегшує сприйняття інформації.

Структура бібліографічного опису

Бібліографічний опис джерела має чітку структуру та включає такі основні елементи:

- відомості про автора;
- назву джерела;
- відомості про відповідальних осіб;
- вихідні та інші ідентифікаційні дані джерела.

Автором вважається особа, яка є безпосереднім творцем відповідного інформаційного матеріалу. У разі наявності кількох авторів у бібліографічному описі зазначається лише перший з них. Запис здійснюється у форматі «прізвище, ініціали» (наприклад: Костирко Л.А.). Якщо у джерела відсутній автор, цей елемент опису не наводиться, а бібліографічний запис починається з назви документа.

Назва джерела подається повністю та точно відповідно до оригіналу без скорочень і змін. Для окремих самостійних видань після назви вказується тип документа (підручник, монографія, навчальний посібник тощо). У такому випадку між назвою та позначенням типу документа ставиться двокрапка.

#### Особливості опису окремих видів джерел

Окремі категорії інформаційних джерел мають специфічні вимоги до бібліографічного опису:

- Нормативно-правові акти: після назви документа зазначається його вид, дата прийняття та реєстраційний номер (наприклад: Закон України від ... № ..., Указ Президента України, Постанова Кабінету Міністрів України тощо).
- Автореферати дисертацій: після назви подається запис «Автореф. дис. ... ХХХ. УУУ. наук: ZZZ», де ХХХ — тип дисертації (канд. або докт.), УУУ — скорочена назва галузі знань (екон., техн., політ., іст., філос. тощо), ZZZ — шифр спеціальності.
- Електронні джерела (вебсайти, інтернет-документи, електронні носії): після назви та типу документа обов'язково зазначається позначення «[Електронний ресурс]» без використання лапок.

#### Відомості про відповідальних осіб

До відповідальних осіб належать фізичні особи та/або установи, які брали участь у створенні, редагуванні, перекладі або підготовці інформаційного матеріалу до публікації (автори, редактори, перекладачі, організації).

Оформлення відомостей про відповідальних осіб здійснюється з дотриманням таких правил:

- відомості подаються після назви джерела та відокремлюються знаком «/», який ставиться з пробілами з обох боків;
- імена відповідальних осіб записуються у тій формі, в якій вони наведені в оригіналі джерела (ініціали та прізвище; ім'я та прізвище; ім'я, по батькові та прізвище тощо);
- різні групи відповідальних осіб (автори, редактори, перекладачі, установи) відокремлюються між собою крапкою з комою;
- у разі одночасного зазначення фізичних осіб і установ першими наводяться фізичні особи;
- назви установ подаються із використанням загальноприйнятих скорочень відповідно до вимог ДСТУ 3582–97 *«Інформація та документація. Скорочення слів в українській мові у бібліографічному описі»*;
- якщо авторів кілька, вони зазначаються в тій послідовності, у якій подані у джерелі;
- перед іменами редакторів використовується позначення «За ред.»;
- перед іменами перекладачів зазначається «Пер. з ...», де мова перекладу подається у скороченому вигляді (англ., нім., рос. тощо);
- після завершення переліку відповідальних осіб обов'язково ставиться крапка.

### **5.3. Поради щодо оформлення тексту кваліфікаційної роботи**

Оформлення кваліфікаційної роботи є невід'ємною складовою процесу її підготовки та одним із ключових показників якості виконаного дослідження. Саме зовнішня та структурна впорядкованість тексту формує перше враження про роботу, впливає на сприйняття її змісту й безпосередньо враховується під час рецензування та публічного захисту. Належний рівень оформлення свідчить не лише про загальну академічну культуру здобувача вищої освіти, а й про сформованість професійних компетентностей, зокрема вміння працювати з інформацією, систематизувати матеріал та презентувати результати дослідження відповідно до встановлених стандартів.

Професійне оформлення наукового тексту ґрунтується на поєднанні двох взаємопов'язаних складових. Першою з них є безумовне дотримання норм сучасної української літературної мови, зокрема правил орфографії та пунктуації, що забезпечують грамотність, точність і однозначність викладу. Другою складовою є акуратне, уніфіковане та логічно впорядковане візуальне оформлення тексту, яке сприяє його зручному читанню, сприйняттю та аналізу.

Поряд із дотриманням загальноприйнятих вимог до структури кваліфікаційної роботи важливого значення набуває виконання технічних правил оформлення текстового матеріалу. Зокрема, у роботі не допускається наявність подвійних пробілів, а також пробілів на початку або в кінці абзаців. Порухенням норм вважається і розміщення пробілів перед розділовими знаками, такими як коми, крапки, двокрапки чи крапки з комою. Для збереження цілісності тексту та уникнення надмірних проміжків між словами у випадку складного вирівнювання рядків рекомендується використовувати м'які переноси.

Окрему увагу слід приділяти запобіганню появі так званих «висячих» рядків, коли лише один рядок абзацу переноситься на іншу сторінку. Подібні порушення негативно впливають на візуальне сприйняття роботи та знижують рівень її оформлення. У межах усього тексту необхідно забезпечити єдність оформлення маркованих списків, використовуючи виключно маркер «-». Також важливо дотримуватися однакових типів лапок і принципу їх парності, коли відкривальні та закривальні лапки мають бути ідентичними («текст»). Лапки типу 'текст' не застосовуються у випадках поєднання прізвища з ініціалами, числових значень з одиницями виміру, а також між знаком номера та відповідним числом, де обов'язковим є використання нерозривного пробілу.

У тексті кваліфікаційної роботи необхідно чітко розмежовувати вживання дефіса, середнього та довгого тире відповідно до їх функціонального призначення. Дефіс використовується виключно у складних словах, середнє тире — для позначення інтервалів і часових або кількісних діапазонів, тоді як довге тире слугує засобом логічного відокремлення частин речення. При цьому

дотримання правил використання пробілів навколо тире є обов'язковою умовою коректного оформлення.

Використання шрифтових виділень у науковому тексті має бути обмеженим і функціонально виправданим. Напівжирний шрифт дозволяється застосовувати лише для назв розділів, підрозділів та структурних елементів вступу. Застосування курсиву або підкреслення в тексті кваліфікаційної роботи не допускається, оскільки такі способи виділення порушують єдність стилю та знижують рівень академічної стриманості викладу.

Змістова насиченість та інформативність наукового тексту забезпечуються завдяки використанню лексичних, морфологічних і синтаксичних засобів, що сприяють точному та логічному викладу матеріалу. Перевага надається лаконічним формулюванням, які дозволяють передати сутність дослідження без зайвих повторів і надмірної деталізації. Для наукового стилю характерні логічна завершеність висловлювань, внутрішня цілісність тексту та послідовний розвиток думки.

Виклад матеріалу здійснюється із застосуванням мовних засобів зв'язку, які відображають послідовність міркувань, причинно-наслідкові зв'язки, логічні переходи між окремими положеннями та підсумкові узагальнення. Такі засоби сприяють чіткому структуруванню тексту та полегшують його сприйняття.

Особливе значення у науковому тексті має коректне використання термінології. Наукові терміни дозволяють у стислій формі передавати складні поняття та явища, тому їх добір повинен бути точним і послідовним. У межах однієї роботи не допускається варіативне використання різних термінів для позначення одного й того ж поняття, а також заміна загальноприйнятих термінів професіоналізмами. Вказівні займенники виконують функцію логічного зв'язку між частинами тексту, тоді як займенники з невизначеним значенням у науковому стилі не використовуються.

Синтаксична організація наукової мови відзначається логічною впорядкованістю та структурною завершеністю. Речення в науковому тексті здебільшого мають складну будову, що дає змогу точно передати причинні,

умовні, часові та наслідкові відношення. Широко використовуються складнопідрядні конструкції, безособові речення для опису процесів і явищ, а також номінативні речення у заголовках і підписах до ілюстративного матеріалу.

Важливою ознакою наукового стилю є об'єктивність викладу, яка реалізується через використання увідних слів і словосполучень, що вказують на джерело інформації або ступінь її достовірності. Обов'язковим елементом наукового тексту є посилання на джерела, що підтверджують викладені положення та забезпечують академічну доброчесність дослідження.

Письмова наукова мова має безособовий характер, оскільки увага зосереджується не на авторі, а на змісті та логіці викладу. Уживання займенника «ми» можливе для узагальнення авторської позиції, однак його слід застосовувати помірковано, надаючи перевагу неозначено-особовим конструкціям.

Науковій прозі притаманна відсутність емоційної забарвленості, що зумовлює переважання нейтральних формулювань і констатаційного характеру викладу. Прикметники здебільшого виконують термінологічну функцію, а займенникові конструкції використовуються для логічного впорядкування переліків і узагальнень.

Культуру наукової мови визначають точність, ясність і стислість викладу. Неправильний добір слів або граматичних конструкцій може призвести до викривлення змісту, появи двозначних тлумачень або зниження наукової цінності роботи. Чітка логічна структура речень, коректний порядок слів і продуманий абзацний поділ сприяють зрозумілості тексту. Кожен абзац має відображати окрему завершену думку або аспект дослідження, забезпечуючи цілісність і послідовність викладу.

#### **5.4. Післяредакційна правка**

Кваліфікаційна робота вважається остаточно завершеною лише за умови, що її змістове наповнення, логіка викладу та структурна побудова не потребують подальших доповнень, виправлень або редакторських втручань. Саме на цьому

завершальному етапі особливого значення набуває післяредакційне опрацювання документа, метою якого є не лише усунення технічних неточностей, а й забезпечення єдності стилю, чіткості подання матеріалу та відповідності роботи встановленим академічним вимогам і стандартам оформлення.

Післяредакційна правка передбачає комплексну, системну перевірку зовнішнього вигляду кваліфікаційної роботи, її структурної цілісності, логічної послідовності викладу та технічної коректності тексту. Цей етап є важливим, оскільки навіть незначні помилки в оформленні або невідповідність вимогам можуть негативно вплинути на загальне сприйняття роботи. З метою якісного виконання післяредакційної правки здобувач вищої освіти може скористатися таким орієнтовним контрольним переліком дій.

Насамперед доцільно здійснити ретельну перевірку оформлення всіх текстових елементів роботи на відповідність установленим вимогам, зокрема щодо шрифтів, міжрядкових інтервалів, абзацних відступів, вирівнювання тексту та нумерації сторінок. У разі виявлення невідповідностей необхідно застосувати відповідні стилі або внести корективи до стильових параметрів з метою уніфікації оформлення всього документа.

Далі слід упевнитися, що всі структурні складові кваліфікаційної роботи, зокрема розділи, підрозділи, висновки, список використаних джерел та додатки, повністю та коректно відображені у змісті. У випадку відсутності окремих елементів у змісті необхідно перевірити правильність оформлення заголовків із використанням відповідних стилів («Заголовок 1», «Заголовок 2» тощо), що забезпечує автоматичне формування структури документа.

Важливим кроком є оновлення змісту за допомогою стандартних інструментів текстового редактора, що дозволяє актуалізувати номери сторінок та гарантує відповідність змісту реальному розташуванню структурних елементів у тексті роботи.

Окрему увагу слід приділити перевірці бібліографічних описів використаних джерел на відповідність чинним нормативним стандартам, зокрема щодо правильності зазначення авторів, назв, року видання, місця

публікації та інших обов'язкових елементів бібліографічного опису. Коректно оформлений список використаних джерел є важливим показником академічної культури автора.

Також необхідно зіставити номери посилань у тексті з відповідними позиціями у списку використаних джерел, перевірити їх послідовність і точність. У разі виявлення розбіжностей або помилок слід своєчасно внести необхідні корективи, щоб уникнути неточностей у посиланнях.

Завершальним етапом після редакційної правки є загальна перевірка тексту кваліфікаційної роботи на відповідність установленим вимогам щодо мовної грамотності, логіки викладу, стилістичної єдності та технічної коректності. Така комплексна перевірка сприяє підвищенню якості роботи та її відповідності академічним стандартам.

Дотримання зазначених етапів після редакційного опрацювання забезпечує цілісність, охайність і наукову коректність кваліфікаційної роботи, а також суттєво підвищує рівень її готовності до подання на рецензування та успішного захисту.

### **5.5. Типові помилки у написанні та оформленні кваліфікаційної роботи**

1. Тематика кваліфікаційної роботи не відповідає затвердженій темі, відхиляється від визначеного наукового напрямку або заявлена проблема не отримує повного, системного й аргументованого розкриття в основній частині дослідження, що унеможлиблює досягнення заявлених наукових результатів.
2. Мета дослідження сформульована нечітко, має надмірно узагальнений або абстрактний характер, не пов'язана безпосередньо з актуальною науковою проблемою; об'єкт і предмет дослідження визначені формально, без урахування їхньої специфіки, функціональних характеристик і меж дослідження.

3. Логіка побудови та структура кваліфікаційної роботи є недостатньо обґрунтованими: розділи й підрозділи не забезпечують послідовного розгортання наукової думки, не відображають реальний стан досліджуваної проблеми та не розкривають особливостей функціонування об'єкта і предмета дослідження.
4. Аналітична частина роботи не містить ґрунтовного, комплексного й критичного аналізу чинних нормативно-правових актів, офіційних документів, сучасних наукових публікацій (переважно за останні 5–7 років), актуальних статистичних матеріалів і даних періодичної звітності відповідних установ, організацій або підприємств, що суттєво знижує наукову та практичну цінність дослідження.
5. Огляд вітчизняних і зарубіжних наукових джерел має переважно описовий характер, поданий у формі анотованого переліку без аналітичного узагальнення, порівняння підходів і виявлення дискусійних аспектів, унаслідок чого не відображає рівень наукової розробленості обраної проблематики.
6. У кваліфікаційній роботі не розкрито зміст, етапи, методи та організацію власного емпіричного або прикладного дослідження; аналіз практичної діяльності подано поверхово, без належного обґрунтування вибору методів, інтерпретації отриманих результатів і їх зв'язку з теоретичними положеннями.
7. Отримані результати дослідження не узгоджуються з визначеною метою та завданнями роботи, не демонструють логічного зв'язку між теоретичними положеннями й практичними висновками, а сформульовані висновки мають загальний, декларативний характер і не відображають реального внеску автора у розв'язання досліджуваної проблеми.
8. У тексті роботи відсутні посилання на першоджерела або вони оформлені з порушенням установлених вимог; зазначені у списку використаних джерел матеріали не відповідають тим, з яких фактично було запозичено

- інформацію, що унеможлиблює перевірку достовірності наведених положень.
9. Бібліографічні описи використаних джерел подано з істотними відхиленнями від вимог чинного державного стандарту та методичних рекомендацій кафедри, що свідчить про недотримання правил наукового цитування й оформлення наукової роботи.
  10. У роботі відсутня чітко сформульована та аргументована авторська позиція щодо досліджуваної проблеми; запропоновані напрями, рекомендації або шляхи її розв'язання є фрагментарними, недостатньо обґрунтованими або взагалі не подані.
  11. Рівень самостійності автора є недостатнім: робота має ознаки компіляції, надмірного відтворення чужих ідей або містить запозичення без належного посилання на першоджерела, що може свідчити про порушення принципів академічної доброчесності.
  12. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи, її структура, логіка викладу та технічне оформлення не відповідають установленим вимогам кафедри, освітньої програми та чинним нормативним документам, що негативно впливає на цілісне сприйняття результатів дослідження.

## **6. ЗАХИСТ РОБОТИ**

### **6.1. Попередній захист роботи**

Попередній (кафедральний) захист кваліфікаційних робіт здійснюється у строки, визначені рішенням випускної кафедри, і, як правило, проводиться за два–чотири тижні до офіційного захисту кваліфікаційних робіт перед Державною екзаменаційною комісією. Зазначений етап є обов'язковою складовою процедури підсумкової атестації та передбачає перевірку ступеня готовності кваліфікаційної роботи до публічного захисту. Участь здобувача вищої освіти у попередньому захисті є необхідною умовою виконання освітньої програми та допуску до наступного етапу атестації.

Попередній захист проводиться у присутності кафедральної комісії, до складу якої входять завідувач випускної кафедри, а також не менше трьох науково-педагогічних працівників кафедри, які мають відповідну фахову кваліфікацію та досвід наукової роботи. За рішенням кафедри до участі в попередньому захисті можуть залучатися наукові керівники кваліфікаційних робіт, а також інші фахівці, компетентні у відповідній галузі знань.

Для проходження попереднього захисту здобувач вищої освіти зобов'язаний подати кафедральній комісії чорновий (попередній) варіант кваліфікаційної роботи у друкованому вигляді, оформлений відповідно до встановлених вимог. Подана робота повинна містити всі структурні елементи, передбачені методичними рекомендаціями, та відображати основні результати проведеного дослідження.

Під час попереднього захисту кафедральна комісія здійснює комплексне оцінювання кваліфікаційної роботи, зокрема перевіряє відповідність її змісту затвердженій темі, сформульованій меті та завданням дослідження, логіку побудови структури, наукову обґрунтованість отриманих результатів, рівень самостійності здобувача, дотримання принципів академічної доброчесності, а також відповідність оформлення чинним нормативним вимогам. За необхідності комісія ставить уточнювальні запитання та заслуховує пояснення здобувача щодо окремих положень роботи.

За результатами обговорення кафедральна комісія формулює зауваження, рекомендації та пропозиції щодо усунення виявлених недоліків і доопрацювання кваліфікаційної роботи. Надані рекомендації мають рекомендаційно-обов'язковий характер і підлягають врахуванню здобувачем вищої освіти у процесі підготовки остаточного варіанта роботи.

На підставі підсумків попереднього захисту комісія визначає рівень готовності кваліфікаційної роботи та ухвалює рішення щодо допуску або недопуску здобувача вищої освіти до захисту перед Державною екзаменаційною комісією. Рішення кафедральної комісії фіксується у відповідній документації кафедри.

У разі якщо кваліфікаційна робота не подана у визначені строки, не містить обов'язкових структурних елементів або за результатами попереднього захисту визнана такою, що не відповідає встановленим вимогам, здобувач вищої освіти вважається таким, що не виконав навчальний план. У такому випадку застосовуються заходи академічної відповідальності відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів закладу вищої освіти.

## **6.2. Документи, які мають бути підготовлені перед захистом**

Здобувач вищої освіти перед захистом кваліфікаційної роботи на кафедрі зобов'язаний подати повний комплект матеріалів, необхідних для належної організації захисту та оцінювання роботи. До цього комплекту належать:

- Один друкований примірник доповіді за темою кваліфікаційної роботи, у якій викладено основні результати дослідження та висновки, що планується представити на захисті.
- Один друкований примірник кваліфікаційної роботи, обов'язково переплетений у тверду палітурку та підписаний здобувачем. Інші види брошурування або тимчасові способи оформлення документа не допускаються. Колір палітурки не регламентується, однак робота повинна мати охайний і презентабельний вигляд.
- Оптичний диск (CD або DVD), на якому містяться електронні версії кваліфікаційної роботи, текст доповіді та презентація, підготовлена для захисту. Це дозволяє комісії ознайомитися з матеріалами у цифровому форматі та забезпечує можливість демонстрації презентації під час захисту.
- Один примірник роздаткових матеріалів для членів комісії, що може містити основні тези дослідження, таблиці, графіки, діаграми та інші допоміжні матеріали, які спрощують сприйняття змісту роботи та полегшують обговорення.

- По два примірники відгуку наукового керівника та рецензії на кваліфікаційну роботу, що є обов'язковим елементом комплексу документів і підтверджують якість та наукову обґрунтованість дослідження.

Усі електронні документи на диску повинні бути подані у форматах Microsoft Office Word (.doc або .docx) або .rtf, а презентація – у форматі Microsoft Office PowerPoint (.ppt або .pptx). Це забезпечує сумісність із стандартними програмними засобами для перевірки та демонстрації матеріалів.

Відсутність будь-якого з перелічених матеріалів або подання їх у некоректному форматі є підставою для недопуску здобувача вищої освіти до захисту перед Державною екзаменаційною комісією, оскільки повний комплект документів є необхідним для всебічного оцінювання як змісту, так і оформлення роботи.

За бажанням, здобувач може також подавати додаткові матеріали, що підвищують наукову та практичну цінність роботи. До таких матеріалів належать:

- надруковані статті, опубліковані за темою кваліфікаційної роботи;
- документи або довідки, що підтверджують практичне впровадження розроблених рекомендацій;
- інші матеріали, що демонструють результати дослідження, включаючи графіки, діаграми, статистичні таблиці та інші ілюстративні матеріали.

Наявність цих додаткових документів сприяє більш повному висвітленню наукової та практичної значущості роботи, підвищує рівень підготовки до захисту та дозволяє комісії більш об'єктивно оцінити якість дослідження.

### **6.2.1. Відгук наукового керівника**

Відгук наукового керівника – це письмовий документ, який відображає професійну оцінку кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти особою, що безпосередньо керувала її підготовкою та виконанням. Основною метою відгуку є оцінка наукової та практичної цінності роботи, рівня самостійності автора, а

також внеску здобувача у вирішення наукових або прикладних проблем, порушених у дослідженні.

Відгук наукового керівника готується у двох примірниках і охоплює детальний аналіз роботи за такими ключовими критеріями:

1. актуальність теми дослідження – оцінюється, наскільки обрана тема відповідає сучасним науковим та практичним потребам, чи є вона важливою для розвитку відповідної галузі знань, чи дозволяє вирішувати актуальні проблеми в теоретичній чи практичній площині.
2. Практичне значення результатів роботи – визначається можливість використання отриманих результатів у професійній діяльності, їх потенціал для впровадження в конкретних організаційних, соціальних чи виробничих процесах, а також оцінюється користь рекомендацій, запропонованих автором.
3. Рівень професійної підготовки автора – аналізуються знання та компетенції здобувача, його здатність виконувати завдання, застосовувати методи наукового дослідження та дотримуватися вимог професійної етики та академічної доброчесності.
4. Ступінь самостійності у виконанні роботи – визначається, наскільки здобувач самостійно планував і реалізовував дослідження, працював з науковою літературою та джерелами даних, розробляв висновки та рекомендації.
5. Оригінальність підходів і вирішення поставлених проблем – оцінюється творчий внесок автора, використання інноваційних методів, нестандартних підходів та власних ідей у процесі аналізу і дослідження проблематики.
6. Вміння працювати з джерелами інформації – перевіряється здатність систематизувати, аналізувати та використовувати як наукові, так і нормативні матеріали, включаючи останні дослідження, статистичні дані, законодавчі та методичні документи.

7. Оволодіння методами дослідження – аналізується правильність і ефективність застосування методів збору, обробки та інтерпретації даних, відповідність використаних методик поставленим завданням.
8. Повнота та якість розкриття теми – перевіряється, наскільки робота всебічно охоплює заявлену проблематику, чи всі аспекти теми досліджені, наскільки результати є логічно завершеними і аргументованими.
9. Логічність, послідовність, аргументованість і грамотність викладу матеріалу – оцінюється структура тексту, чіткість і зрозумілість викладу, послідовність розгортання наукової думки, дотримання норм орфографії, пунктуації та академічного стилю.
10. Відповідність роботи встановленим вимогам – перевіряється дотримання вимог університету та кафедри щодо структури, обсягу, оформлення, використання джерел, правильності бібліографічних посилань та наукового стилю викладу.

Відгук наукового керівника виконує не лише оцінюючу функцію, а й має рекомендаційний характер: він дає можливість здобувачу виявити слабкі місця роботи, усунути недоліки, підвищити якість дослідження та підготувати роботу до успішного захисту перед Державною екзаменаційною комісією. Цей документ також слугує доказом особистого внеску студента у виконання кваліфікаційної роботи та підтверджує дотримання академічної доброчесності при її підготовці.

### **6.2.2. Рецензія на кваліфікаційну роботу**

Рецензія – це письмовий аналітичний та критичний документ, що містить незалежну оцінку кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти. Мета рецензії полягає в об'єктивному аналізі змісту роботи, якості її виконання, наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів. На кожну кваліфікаційну роботу подається одна рецензія, яка слугує додатковим джерелом інформації для оцінювання рівня підготовки здобувача та відповідності роботи академічним вимогам. У рецензії обов'язково зазначаються тема роботи,

короткий перелік основних питань, які досліджуються, позитивні та негативні аспекти виконання роботи, а також оцінка її наукової та практичної цінності.

Рецензування проводиться перед першим обговоренням роботи на кафедрі, що дає змогу здобувачу отримати об'єктивний зовнішній аналіз та врахувати рекомендації при доопрацюванні кваліфікаційної роботи.

Рецензентами можуть бути провідні науково-педагогічні працівники кафедри, науковці відповідного профілю університету, а також фахівці підприємств, установ або організацій, на базі яких виконувалася робота. У випадку, якщо рецензент не є співробітником університету, підпис на рецензії засвідчується печаткою відповідного підприємства, установи або організації, що гарантує її офіційний статус та достовірність.

Рецензія складається у письмовій формі та має охоплювати наступні ключові аспекти:

1. Відповідність теми та змісту роботи поставленій проблематиці – оцінка того, наскільки дослідження відповідає заявленій темі та чи повністю охоплює поставлені завдання.
2. Актуальність та значущість дослідження – наскільки тема є важливою для сучасної науки та практики, чи враховує вона сучасні тенденції і потреби професійної сфери.
3. Ефективність використаних методів дослідження – оцінка правильності та обґрунтованості застосованих наукових методик, ступеня їх відповідності поставленим завданням.
4. Рівень використання теоретичних знань – оцінка здатності автора застосовувати знання, набуті під час навчання, для вирішення практичних і наукових завдань.
5. Обізнаність у сучасних дослідженнях з теми – критичний аналіз джерел, включаючи літературу та інші інформаційні матеріали, а також оцінка розуміння автором сучасного стану проблематики.
6. Повнота та глибина розкриття теми – наскільки комплексно та всебічно досліджено заявлену проблему.

7. Наявність власного емпіричного матеріалу – оцінка обсягу та якості власного дослідження, експериментальних даних або практичних спостережень.
8. Достовірність результатів, обґрунтованість та перспективність висновків – оцінка надійності отриманих даних, логічності висновків та їхньої застосовності у науковій чи практичній діяльності.
9. Стиль викладу та відповідність оформлення вимогам – перевірка логічності, структурності тексту, правильності цитування, оформлення таблиць, рисунків та списку використаних джерел.
10. Виявлені недоліки та пропозиції щодо їх усунення – конструктивна критика, що може бути використана автором для доопрацювання роботи.
11. Рекомендації щодо оцінки кваліфікаційної роботи – оцінка рівня наукової цінності та готовності роботи до захисту.

Важливо підкреслити, що рецензія не дублює відгук наукового керівника, оскільки відгук фокусується на професійних якостях здобувача, його підготовці та особистому внеску у виконання роботи, тоді як рецензія оцінює якість самої кваліфікаційної роботи, її наукову та практичну цінність.

Негативна рецензія не є підставою для недопущення роботи до захисту, проте вона обов'язково враховується при остаточному оцінюванні Державною екзаменаційною комісією і може слугувати орієнтиром для доопрацювання матеріалу. У деяких випадках рекомендації рецензента допомагають уточнити методологію, доповнити аналіз даних або скоригувати висновки, підвищуючи якість і завершеність роботи перед офіційним захистом.

Рецензія, таким чином, виконує важливу функцію зовнішньої оцінки, сприяє підвищенню академічної доброчесності та наукового рівня кваліфікаційної роботи, а також допомагає здобувачу вдосконалити власні дослідницькі компетенції та практичні навички.

### **6.3. Захист роботи перед Державною екзаменаційною комісією**

Після отримання відгуку наукового керівника та рецензії на кваліфікаційну роботу, а також їх затвердження завідувачем кафедри, здобувач вищої освіти зобов'язаний переконливо представити основні положення своєї роботи на відкритому засіданні, де присутні не менше половини складу комісії, з обов'язковою участю голови комісії. У цьому виступі студент демонструє не лише знання теми та методів дослідження, але й уміння логічно та аргументовано викладати результати своєї роботи, відстоювати власну позицію та відповідати на запитання членів комісії.

Захист кваліфікаційної роботи проводиться на відкритому засіданні Державної екзаменаційної комісії (ДЕК) за умови присутності не менше половини її складу, включно з головою комісії. Дана процедура є ключовим етапом завершення освітньої програми та оцінює готовність студента до самостійної науково-професійної діяльності.

Процедура захисту включає такі основні етапи:

1. доповідь здобувача вищої освіти про зміст роботи, її основні результати та практичне значення отриманих висновків.
2. Запитання членів ДЕК до автора, спрямовані на перевірку рівня володіння матеріалом, розуміння проблеми та обґрунтування отриманих результатів.
3. Відповіді здобувача на поставлені запитання, що демонструють його аналітичні та комунікативні навички.
4. Оголошення відгуку наукового керівника та рецензента, де надаються оцінки наукової новизни, практичної цінності та якості виконаної роботи.
5. Заключне слово здобувача, у якому студент підсумовує основні положення дослідження та наголошує на його значущості.
6. Оголошення рішення комісії щодо оцінки кваліфікаційної роботи та допуску до виконання професійних обов'язків.

Доповідь на захисті виконує дві ключові функції:

- Перевірочну: оцінка рівня знань здобувача, його професійної підготовки, уміння застосовувати методи дослідження та готовності до практичної діяльності у сфері спеціальності.

- Інформаційну: ознайомлення членів комісії та присутніх із результатами роботи, логікою проведеного дослідження, висновками та практичним значенням результатів.

Для ефективного захисту здобувач вищої освіти повинен ретельно підготувати:

1. Виступ (доповідь), який умовно складається з трьох частин:
  - загальна характеристика роботи: короткий опис об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження, а також обсяг виконаної роботи.
  - Сутність проблеми та презентація виконаного дослідження: демонстрація результатів роботи, методів, застосованих для вирішення поставлених завдань, і власного внеску здобувача.
  - Висновки та практична значущість результатів: узагальнення результатів, рекомендації щодо їх використання, перспективи подальших досліджень.
2. Демонстраційний матеріал, який допомагає комісії та присутнім краще зрозуміти суть роботи та досягнуті результати. Це можуть бути:
  - презентація у форматі слайд-шоу;
  - Плакати або інші наочні матеріали;
  - Візуалізація даних за допомогою таблиць, графіків, діаграм, схем.

У доповіді здобувач також має відповісти на основні зауваження наукового керівника та рецензента. Оптимальна тривалість виступу становить 7–10 хвилин, протягом яких студент повинен чітко й логічно викласти основні положення роботи, підкреслити наукову новизну та практичну цінність результатів.

Вимоги до демонстраційного матеріалу:

- презентація: повинна містити титульний слайд із зазначенням прізвища та ініціалів автора, теми роботи, прізвища, наукового ступеня та посади наукового керівника.
- Роздаткові матеріали (за бажанням): містять таблиці, графіки, діаграми, схеми та основні висновки, на які посилається автор під час доповіді.

- Обсяг і зміст роздаткових матеріалів визначає здобувач, проте їх зміст узгоджується з науковим керівником.
- Матеріали оформлюються на аркушах формату А4 або А3 у разі потреби. На титульній сторінці обов'язково зазначаються тема роботи та прізвище виконавця.
- Для кожного члена ДЕК готується окремий комплект роздаткових матеріалів.

Таким чином, підготовка до захисту включає комплексне опрацювання змісту роботи, підготовку усного виступу, створення презентацій та роздаткових матеріалів, що забезпечує чітке, логічне та переконливе представлення наукових результатів перед комісією. Дотримання всіх рекомендацій сприяє високій оцінці роботи та демонструє професійну підготовку здобувача.

#### **6.4. Критерії оцінювання роботи**

Оцінювання кваліфікаційної роботи здійснюється за 100-бальною шкалою, що відповідає системі ECTS (Європейської кредитної трансферної системи). Максимальна кількість балів для кожного здобувача визначається сумарно за всіма критеріями оцінювання і фіксується під час захисту роботи. Далі набрані бали переводяться у відповідну оцінку за шкалою ECTS за наступними категоріями:

- «Відмінно» (A);
- \*\*«Добре» (B);
- \*\*«Добре» (C);
- \*\*«Задовільно» (D);
- \*\*«Задовільно» (E);
- Менше 60 балів – «Незадовільно» (FX).

Конкретні критерії оцінювання якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи наведені у таблиці 6.1. Вони включають комплексну оцінку змісту роботи, рівня її наукової та практичної значущості, якості

презентації, рівня знань та навичок здобувача, а також ступеня самостійності та творчого підходу до виконання дослідження.

Таблиця 6.1.

Критерії оцінювання результатів виконання і захисту  
кваліфікаційних робіт

Критерій	Максимальна кількість балів	Зміст критеріїв	Оцінка в балах
Актуальність теми, її відповідність актуальним теоретичним та практичним проблемам			
Повнота, науковий рівень обґрунтування розробок та запропонованих рішень			
Практична цінність розробок та запропонованих рішень			
Відповідність кваліфікаційної роботи нормативним актам України, державним стандартам; якість оформлених матеріалів			
Змістовність доповіді та відповідей на запитання членів ДЕК під час захисту			
Наявність аналізу, узагальнення вітчизняного та іноземного досвіду розв'язання відповідної проблеми, обґрунтування правомірності його використання в конкретних умовах			
Часові рамки дослідження в аналітичній частині			
Оригінальність способів (шляхів) вирішення проблеми			
Виконання прогнозу			
Логічна обґрунтованість мети, завдань, об'єкта, предмета, методологічної основи			
Повнота розкриття теми			
Обсяг використаних літературних джерел та нормативно-правових актів, присвячених проблемі дослідження			
Дотримання правил посилання на інформаційні джерела, запобігання плагіату			
Використання сучасних методів наукового дослідження			
Самостійність здійснених досліджень, наявність власного внеску в розв'язання досліджуваної проблеми			
Дотримання лінгвістичних вимог викладу матеріалу			
Рівень наукової та практичної підготовки автора			
Разом			

Оцінка за кваліфікаційну роботу виставляється на закритому засіданні Державної екзаменаційної комісії (ДЕК) та оголошується її головою здобувачу вищої освіти й усім присутнім на відкритому засіданні. Рішення комісії щодо

результатів захисту є остаточним, обов'язковим для виконання та не підлягає оскарженню в будь-яких інстанціях. Це гарантує об'єктивність оцінювання та дотримання принципів академічної доброчесності у процесі державної атестації.

У разі, якщо здобувач вищої освіти виконав кваліфікаційну роботу, але під час захисту отримав оцінку «незадовільно», він підлягає відрахуванню з університету як особа, яка не пройшла державної атестації. Такому здобувачу видається довідка встановленого Міністерством освіти і науки зразка, яка підтверджує факт виконання освітньої програми та результати атестації. До довідки додається витяг із протоколу засідання ДЕК, у якому зазначено номер протоколу, дату проведення засідання та повний текст рішення комісії. Відповідність витягу оригіналу засвідчується підписами декана факультету або директора філії та скріплюється офіційною печаткою закладу.

У розділі академічної довідки «Відрахований» зазначається причина відрахування: «неатестований за результатами державної атестації». Водночас, здобувачу надається право повторного захисту кваліфікаційної роботи протягом трьох років з моменту відрахування, що дає можливість усунути недоліки та повторно пройти процедуру державної атестації. Порядок повторного захисту регламентується внутрішніми правилами університету та методичними рекомендаціями кафедри.

За кваліфікаційними роботами зберігається авторське право, що гарантує дотримання прав здобувача на інтелектуальну власність. Відповідальність за достовірність наведених у роботі даних, результатів дослідження та правильність цитування джерел покладається на здобувача вищої освіти та його наукового керівника. Будь-які порушення академічної доброчесності можуть стати підставою для додаткового розгляду комісією та дисциплінарних заходів.

Після завершення захисту та закриття роботи комісії секретар ДЕК передає всі кваліфікаційні роботи до архіву університету, де вони реєструються у спеціальному журналі обліку та зберігаються протягом п'яти років. Архівування забезпечує можливість перевірки достовірності даних у роботах, відтворення

результатів наукових досліджень та використання матеріалів для подальших наукових досліджень або навчальних цілей.

Таким чином, процедура оцінювання та архівування кваліфікаційних робіт включає кілька рівнів контролю: від безпосереднього оцінювання здобувача ДЕК до документального підтвердження результатів та збереження робіт у архіві, що забезпечує прозорість, законність та високий рівень академічної відповідальності у процесі проведення державної атестації.

**Орієнтовна тематика кваліфікаційних робіт здобувачів**

1. Управління змінами у закладах освіти: методи та інструменти впровадження інновацій.
2. Лідерські стилі та їх вплив на ефективність роботи педагогічного колективу.
3. Розробка стратегії розвитку закладу освіти в умовах цифрової трансформації.
4. Управління ризиками у закладах освіти: сучасні підходи та практичні рекомендації.
5. Впровадження системи моніторингу якості освіти у навчальному закладі.
6. Організаційні аспекти розвитку інклюзивної освіти у сучасних школах.
7. Управління людськими ресурсами в закладі освіти: мотивація та оцінка ефективності педагогів.
8. Формування системи безперервного професійного розвитку педагогів.
9. Використання електронних освітніх платформ для підвищення ефективності навчального процесу.
10. Розробка системи внутрішнього контролю та самооцінки закладу вищої освіти.
11. Управління фінансово-економічними ресурсами навчального закладу.
12. Розробка моделі стратегічного планування закладу освіти.
13. Вплив корпоративної культури на ефективність управління навчальним закладом.
14. Управління проєктами у сфері освіти: методи та інструменти.
15. Впровадження системи електронного документообігу у школі.
16. Оптимізація адміністративних процесів у закладах середньої освіти.
17. Управління освітнім контентом та навчальними матеріалами в умовах дистанційного навчання.
18. Розробка програми підвищення лояльності педагогів та учнів до закладу освіти.
19. Використання методів SWOT-аналізу для стратегічного управління школою.
20. Управління конфліктами у педагогічному колективі та шляхи їх вирішення.
21. Розробка системи мотивації адміністративного персоналу закладу освіти.
22. Підвищення ефективності взаємодії адміністрації та батьківського комітету.
23. Управління інноваційними освітніми проєктами у школі.
24. Розробка програми зниження адміністративних витрат у навчальному закладі.
25. Формування системи оцінки ефективності навчального процесу.
26. Впровадження цифрових технологій у процес управління закладом освіти.
27. Управління соціальним та психологічним кліматом у колективі закладу освіти.
28. Розробка програми розвитку лідерських компетентностей у педагогічному колективі.
29. Управління якістю освітніх послуг у школах та ліцеях.
30. Розробка стратегії інтеграції STEM-освіти у навчальний заклад.
31. Управління комунікаціями та інформаційним простором закладу освіти.
32. Впровадження програм профілактики стресових ситуацій у педагогічному колективі.
33. Розробка системи аналітичного моніторингу досягнень учнів та результативності викладання.
34. Оптимізація процесів планування та звітності у школах.
35. Формування стратегії підвищення престижу закладу освіти на регіональному рівні.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
1. МЕТА І ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	5
2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	6
2.1. Вибір теми роботи .....	6
2.2. Призначення наукового керівника .....	6
.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3. Призначення консультанта .....	6
.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.4. Графік виконання кваліфікаційної роботи .....	6
.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3. СТРУКТУРА РОБОТИ .....	10
3.1. Титульний аркуш .....	10
3.2. Бланк завдання на кваліфікаційну роботу .....	10
3.3. Зміст роботи .....	11
3.4. Перелік умовних позначень .....	12
3.5. Вступ .....	12
3.6. Основна частина .....	12
3.6.1. Теоретичний розділ .....	15
3.6.2. Аналітичний розділ .....	16
3.6.3. Практичний розділ .....	16
3.7. Висновки .....	17
3.8. Список використаних джерел .....	19
3.9. Додатки .....	19
4. ВИКОНАННЯ РОБОТИ .....	20
4.1. Основні етапи написання кваліфікаційної роботи .....	21
4.1.1. Формулювання проблеми дослідження .....	21
4.1.2. Вибір об'єкта і предмета дослідження .....	25
4.1.3. Постановка мети і завдань дослідження .....	30
4.1.4. Емпірична база дослідження .....	32

4.1.5. Вибір методів дослідження .....	32
4.1.6. Робота над літературними джерелами .....	35
4.2. Логічна структура роботи .....	29
4.2.1. Взаємозв'язок завдань, структури роботи і висновків .....	36
4.2.2. Взаємозв'язок розділів роботи .....	37
5. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ .....	38
5.1. Загальні вимоги до оформлення роботи .....	39
5.1.1. Нумерація сторінок .....	39
5.1.2. Оформлення тексту .....	39
5.1.3. Зміст роботи .....	40
5.1.4. Заголовки .....	42
5.1.5. Таблиці .....	45
5.1.6. Рисунки .....	36
5.1.7. Формули .....	38
5.1.8. Подання цифрової інформації .....	39
5.1.9. Додатки .....	53
5.1.10. Посилання .....	53
5.1.11. Переліки .....	55
5.2. Оформлення списку використаних джерел .....	57
5.3. Поради щодо оформлення тексту кваліфікаційної роботи .....	46
5.4. Післяредакційна правка .....	62
5.5. Типові помилки у написанні та оформленні кваліфікаційної роботи .....	67
6. ЗАХИСТ РОБОТИ .....	69
6.1. Попередній захист роботи .....	69
6.2. Документи, які мають бути підготовлені перед захистом .....	69
6.2.1. Відгук наукового керівника .....	53
6.2.2. Рецензія на кваліфікаційну роботу .....	54
6.3. Захист роботи перед Державною екзаменаційною комісією .....	55
6.4. Критерії оцінювання роботи .....	57

Додаток .....	60
---------------	----

*Навчальне видання*

**КРАВЧУК Ольга Юріївна**

## **Лідерство та управління змінами в освітніх установах**

*Методичні вказівки до виконання кваліфікаційних робіт  
зі спеціальності ДЗ «Менеджмент»*

Редакція автора  
Комп'ютерна правка та верстка автора

---

Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Ум. друк. арк. 3,6. Тираж 100 пр. Зам. № 1435.

**ВИДАВЕЦЬ**

Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова  
просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, 54025  
E-mail: [publishing@nuos.edu.ua](mailto:publishing@nuos.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2506 від 25.05.2006 р.

