

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи**  
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»  
спеціальності D3 «Менеджмент»

Харків – 2026

УДК 005:378.147.091.33-028.21(072)  
М54

**Рецензенти:**

**Миронова О.М.** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

**Михайленко Д.Г.** – доцент, кандидат економічних наук, доцент закладу вищої освіти кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

*Затверджено до друку рішенням Науково-методичної ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.)*

**М54** Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності ДЗ «Менеджмент» / [ уклад. Л.В.Тешева, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, О.В.Жадан, Л.Л. Калініченко, О.О. Крикун, Л.О.Мажник, Ю.Г.Медяник, С.М. Нескородєв, Р.О.Нестеренко, І.А.Попова, І.А. Тернова, К.В.Тонєва, О.І.Трохимець, М.В. Чужданова, І.О. Штейміллер]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – 36 с.

Методичні рекомендації складені для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності ДЗ «Менеджмент». Вони висвітлюють основні вимоги, які висуваються до змісту та оформлення кваліфікаційної роботи магістра, організації її виконання, порядку захисту та оцінювання. Методичні рекомендації є допоміжним матеріалом якісної підготовки кваліфікаційної роботи магістра, вони містять зразки супровідних документів необхідних для її оформлення.

Методичні рекомендації призначені для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, фахівців, що здійснюють керівництво кваліфікаційною роботою, рецензентів.

© Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна,

© Тешева Л.В., Бабич Д.В., Бабич С.М.,  
Жадан О.В., Калініченко Л.Л., Крикун О.О.,  
Мажник Л.О., Медяник Ю.Г., Нескородєв С.М.,  
Нестеренко Р.О., Попова І.А., Тернова І.А., Тонєва К.В.,  
Трохимець О.І., Чужданова М.В., Штейміллер І.О., 2026

## Зміст

Вступ.....	4
1. Загальні положення, мета та завдання кваліфікаційної роботи.....	5
2. Вибір теми кваліфікаційної роботи та організація її виконання.....	6
3. Вимоги до змісту, структури та обсягів кваліфікаційної роботи.....	8
3.1. Організація виконання роботи.....	8
3.2. Логіка і структура основних розділів кваліфікаційної роботи.....	9
4. Вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи.....	14
4.1. Загальні вимоги.....	14
4.2. Нумерація.....	16
4.3. Ілюстрації.....	16
4.4. Таблиці, формули, посилання.....	17
4.5. Список використаних джерел.....	20
4.6. Додатки.....	20
5. Рецензування та захист кваліфікаційної роботи.....	21
5.1. Рецензування кваліфікаційної роботи.....	21
5.2. Відгук на кваліфікаційну роботу.....	22
5.3. Процедура публічного захисту кваліфікаційної роботи.....	22
6. Рішення про допуск роботи до захисту та критерії оцінювання кваліфікаційної роботи.....	25
Додатки.....	28

## ВСТУП

Виконання кваліфікаційної роботи є заключним етапом навчання здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою і має на меті систематизування, закріплення і розширення теоретичних знань, вмінь та навичок, визначення спроможності їх практичного застосування у вирішенні професійних завдань.

Магістр - освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі рівня бакалавр/спеціаліст здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності, передбачених для первинних посад у певному виді діяльності.

Кваліфікаційна робота магістра – це самостійне наукове дослідження, що передбачає новизну підходів до досліджуваної теми. Вона є роботою наукового змісту, яка має внутрішню єдність і відображає хід та результати розробки вибраної теми. Кваліфікаційна робота магістра повинна відповідати сучасному рівню розвитку науки, а її тема – бути актуальною. Кваліфікаційна робота подається в такому вигляді, який дозволяє судити, наскільки повно відображені та обґрунтовані положення, висновки та результати, їх новизна та значущість. Сукупність отриманих в такій роботі результатів повинна свідчити про наявність у її автора початкових навичок наукової діяльності у вибраному напрямку.

Методичні рекомендації розроблені з урахуванням Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту»; Національної рамки кваліфікації та положень і інструкцій Міністерства освіти і науки України; Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному університеті імені В.Н.Каразіна; Кодексу академічної доброчесності Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна; Положення про систему запобігання та виявлення академічного плагіату у наукових та навчальних працях працівників і здобувачів вищої освіти Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна; Положення про порядок створення та організацію роботи Екзаменаційної комісії для атестації здобувачів вищої освіти, які отримують ступінь бакалавра, магістра (освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавра, спеціаліста, магістра) в Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна; Національного стандарту України 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання».

Кваліфікаційна робота магістра, що виконується здобувачами вищої освіти, є складовою атестації, яка дає змогу виявити рівень засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичних знань та практичної підготовки, здатність до самостійної роботи на первинних посадах відповідно до узагальненого об'єкта діяльності.

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Мета кваліфікаційної роботи магістра – розв’язання комплексу наукових і прикладних завдань відповідно до узагальненого об’єкта діяльності на основі системи теоретичних знань і практичних навичок для вирішення конкретних завдань щодо вдосконалення системи управління на підприємствах (організаціях, установах) у сфері організаційно-управлінської, виробничо-економічної, інформаційно-аналітичної діяльності та ініціювання до впровадження новацій, напрямів розвитку і реалізації стратегії розвитку підприємства (організації, установи).

Мета роботи зазвичай тісно переплітається з назвою роботи і повинна чітко вказувати, яке питання розв’язується в роботі. Завдання мають характеризувати основні етапи досягнення мети виконання кваліфікаційної роботи і відповідати її структурі.

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

Виклад змісту кожного питання кваліфікаційної роботи магістра має бути цілісним, логічним, доказовим і пояснювальним та науково аргументованим.

Зміст кваліфікаційної роботи магістра базується на інтегрованих, загальних та фахових компетентностях здобувачів вищої освіти, сформованих у процесі теоретичного навчання, виконання ними наукової роботи, а також проходження переддипломної практики.

Випускна кваліфікаційна робота не може мати копільтивний характер, за змістом та планом повторювати напрацювання з наукового напрямку, в тому числі наукового керівника роботи.

Кваліфікаційна робота магістра повинна відповідати таким вимогам і містити:

- системний аналіз проблеми відповідно до предмета наукового дослідження;
- реально обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності на досліджуваному об’єкті, актуальні для впровадження у практику суб’єктів господарювання;
- елементи наукової новизни з предмета дослідження;
- бути належно оформленою і мати всі необхідні супровідні документи.

Оскільки кваліфікаційна робота магістра є роботою наукового характеру, а будь-які результати наукової діяльності повинні бути введені до наукового обігу, то **обов’язковою складовою виконання кваліфікаційної роботи є підготовка наукової публікації за результатами дослідження.**

Кваліфікаційна робота, яка не відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, написана без дотримання затвердженого плану, не містить матеріалів конкретного дослідження теми на реальному підприємстві, обґрунтованих пропозицій, а також не має відгуку наукового керівника та зовнішньої рецензії, до захисту не допускається.

## 2. ВИБІР ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЇЇ ВИКОНАННЯ

Тема кваліфікаційної роботи повинна відображати актуальність щодо сучасних тенденцій розвитку функціональних напрямків управлінської діяльності і конструюватися на основі виробничих функцій та типових завдань ведення бізнес-процесів, що формують складові професійної компетентності.

Тематика кваліфікаційних работ магістра розробляється кафедрою та зацікавленими зовнішніми стейкхолдерами. Щорічно корегується з урахуванням нагромадженого на кафедрі економіки та менеджменту досвіду, побажань фахівців, що беруть участь у рецензуванні робіт, і рекомендацій Екзаменаційної комісії.

Тему кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти обирає самостійно згідно з тематикою, що затверджена кафедрою та погоджує її з науковим керівником.

Здобувачам вищої освіти надається право запропонувати і свою тему дослідження за умови обґрунтування доцільності її розроблення, яка відповідає їх науковим інтересам, що були проявлені під час написання курсових робіт, підготовки статей та конкурсних наукових робіт, у виступах на міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Важливим аргументом на користь тієї чи іншої теми може бути також досвід роботи здобувача вищої освіти та можливості отримання необхідної інформації на підприємстві, що є об'єктом досліджень або його творчий інтерес до теми не тільки для написання кваліфікаційної роботи, а й надалі, наприклад, у процесі роботи над кандидатською дисертацією.

Обрати тему дослідження здобувачу вищої освіти може допомогти ознайомлення ним з уже виконаними на кафедрі кваліфікаційними роботами магістрів, з найновішими результатами досліджень у суміжних науках. Суттєвим у виборі теми є ознайомлення з аналітичними оглядами і статтями в спеціальній періодиці, а також бесіди та консультації зі спеціалістами-практиками, що дозволить виявити важливі питання, які мало вивчені наукою.

Термін вибору здобувачами вищої освіти теми кваліфікаційної роботи визначається рішенням кафедри економіки та менеджменту.

**За відсутності пропозицій здобувача вищої освіти щодо досліджуваного об'єкта, кафедра економіки та менеджменту залишає за собою право на призначення підприємства або установи, з якими має відповідну угоду.**

Після вибору теми і визначення об'єкту дослідження (його повної юридичної назви, організаційно-правового статусу та міста розташування) кожен здобувач вищої освіти за погодженням з науковим керівником на початку II семестру подає заяву на ім'я завідувача кафедри економіки та менеджменту (зразок заяви необхідно отримати на кафедрі), в якій вказує обраний напрямок наукового дослідження і пропозицію щодо кандидатури наукового керівника.

Керівником кваліфікаційної роботи магістра може бути науково-педагогічний працівник кафедри, який має науковий ступінь доктора філософії / кандидата наук або доктора наук, вчене звання та проводить наукові дослідження за відповідним напрямом.

Науковий керівник здійснює індивідуальне консультування здобувача вищої освіти, допомагає йому скласти план кваліфікаційної роботи, контролює дотримання графіка виконання, рецензує всі розділи роботи і завершений рукопис, готує здобувача вищої освіти до публічного захисту результатів дослідження.

Вибір керівників кваліфікаційної роботи магістра відбувається, як правило, за принципом наступництва керівництва науковою роботою здобувача вищої освіти на попередніх курсах навчання, а також з урахуванням наукових інтересів, які виявлені здобувачем вищої освіти під час навчання.

Тема дослідження, визначена у заяві, є попередньою і може уточнюватися та корегуватися в процесі розгляду та затвердження на засіданні кафедри, підготовки і підписання наказу. Не допускається виконання кваліфікаційної роботи магістрами на однакову тему в межах одного навчального року.

Список здобувачів вищої освіти, перелік тем досліджень, наукові керівники затверджуються наказом ректора (проректора) Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

**Внесення змін та уточнень до тем кваліфікаційних робіт магістрів можливе як виняток протягом вересня III семестру.**

Після остаточного узгодження теми кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти складає план роботи, який узгоджується з науковим керівником та включає: вступ; розділи, які можуть поділятися на кілька підрозділів; висновки; список використаних джерел; додатки.

Далі заповнюється бланк **Завдання** на кваліфікаційну роботу магістра (додаток А), в якому зазначаються прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти, фіксуються тема, перелік питань, які потрібно розробити та план роботи, а також термін подання готової роботи на кафедру. Завдання підписують здобувач вищої освіти, науковий керівник і затверджує завідувач кафедри. Бланк-завдання з висновком наукового керівника стосовно виконання вимог до змісту та дотримання графіка подається в екзаменаційну комісію разом із завершеною кваліфікаційною роботою.

Кваліфікаційна робота виконується за етапами:

- відбір інформаційних джерел за темою дослідження та їх опрацювання.
- збирання фактичного матеріалу під час переддипломної практики щодо об'єкту дослідження.
- обробка фактичного матеріалу із застосуванням новітніх інформаційних технологій.
- апробація матеріалів дослідження (доповіді на міжнародних, всеукраїнських, вузівських наукових та науково-практичних конференціях для здобувачів вищої освіти та молодих вчених, участь у конкурсах студентських наукових робіт, круглих столах). Підготовка та публікація результатів дослідження.
- написання першого варіанта роботи, подання його для ознайомлення науковому керівнику та, за необхідності, консультанту.
- усунення недоліків кваліфікаційної роботи, написання остаточного варіанта, оформлення за вимогами.
- подання роботи на кафедру.

- попередній внутрішньо-кафедральний захист кваліфікаційної роботи.
- допуск до захисту кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри.
- зовнішнє рецензування роботи, отримання рецензії.
- захист кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

### **3. ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ, СТРУКТУРИ ТА ОБСЯГІВ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

#### ***3.1. Організація виконання роботи***

Кваліфікаційна робота магістра виконується на основі поглибленого вивчення чинного законодавства України з питань державного управління, діяльності організацій, спеціальної вітчизняної та зарубіжної літератури, передового досвіду з проблеми, яка вивчається, а також результатів проведених здобувачем вищої освіти власних досліджень реального об'єкту.

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

Робота складається із:

- титульного аркуша (додаток Б);
- анотації (додаток В);
- змісту;
- переліку умовних позначень, символів та скорочень;
- вступу;
- основної частини (за розділами);
- висновків;
- списку використаних джерел;
- додатків (додатки не включаються до загального обсягу сторінок кваліфікаційної роботи магістра).

*Титул* є першою сторінкою кваліфікаційної роботи магістра і оформлюється відповідно до вимог закладу вищої освіти.

*Анотація* містить стислу інформацію про виконану кваліфікаційну роботу. Її головна мета – відобразити суть дослідження, представити конкретні результати та висновки, а також окреслити можливі сфери їхнього застосування. Анотація розміщується на одній сторінці, її обсяг – до 500 слів. Анотація виконується двома мовами: українською та англійською (або іншою офіційною мовою Європейського Союзу).

Текст анотації повинен коротко висвітлювати інформацію, подану в роботі:

- мета роботи;
- об'єкт та предмет дослідження;
- методи проведення дослідження;
- отримані результати та їхня новизна;
- загальні висновки.

Після тексту анотації розміщуються ключові слова (або словосполучення), які є визначальними для розкриття суті роботи. Кількість ключових слів – від 5 до 15. Ключові слова (або словосполучення) наводяться в називному відмінку через коми.

*Зміст* розміщується одразу за анотацією, починаючи з нової сторінки. Він повинен містити назви всіх структурних елементів кваліфікаційної роботи (розділів, підрозділів, пунктів і підпунктів, що мають заголовки) із зазначенням номера сторінки, на якій вони починаються.

У роботі подається *перелік умовних позначень, символів та скорочень*, якщо в ній вжито специфічну термінологію, а також використано маловідомі скорочення, нові символи, позначення тощо.

Кваліфікаційна робота магістра має виконуватися здобувачем вищої освіти у повній відповідності до визначеного строку подання роботи, якщо відбувається порушення, то науковий керівник інформує завідувача кафедри про порушення виконання завдання.

На період виконання кваліфікаційної роботи на кафедрі складається графік консультацій наукових керівників, згідно з яким забезпечується систематична співпраця здобувача вищої освіти і наукового керівника. Систематичні консультації допомагають здобувачеві вищої освіти у виборі методів дослідження, контролі дотримання вимог до змісту і оформлення кваліфікаційної роботи, своєчасному усуненні відхилень.

У відповідності до календарних етапів здобувач вищої освіти має подавати роботу частинами на перегляд, а у встановлений графіком кінцевий термін подати роботу на кафедру.

### ***3.2. Логіка і структура основних розділів роботи***

Логіка роботи визначається здобувачем вищої освіти, виходячи з об'єкта дослідження, методів і підходів: від «загального» до «конкретного» або, навпаки, від «конкретного» до «загального».

Пропозиції базуються на власних дослідженнях, мають конкретний характер, тобто за рахунок яких механізмів, заходів, змін у структурі управління, мотивації праці та інших елементів системи управління здобувач вищої освіти бачить резерви з підвищення ефективності виробництва продукції (послуг).

Кваліфікаційна робота магістра обсягом 2,5-3 друкованих авторських аркушів (70 сторінок) виконується за тематикою завдань професійної діяльності, містить елементи наукової новизни та практичної значущості. До обсягу кваліфікаційної роботи не включають список використаних джерел та додатки.

У *вступі* кваліфікаційної роботи магістра зазначаються: проблема, що потребує вирішення, ступінь її дослідження; обґрунтовується актуальність обраної теми, мета і завдання; формулюється об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практична значущість, методи наукових досліджень, апробація результатів дослідження, у разі наявності, на підприємствах (в організаціях, установах). Обсяг вступу, як правило, не повинен перевищувати 2 - 3 сторінки.

*Актуальність теми* подається у вигляді критичного аналізу та напрямів розв'язання проблеми, обґрунтування необхідності досліджень для підприємств (організацій та установ). Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним. Розпочинати її опис здалека не має необхідності. Достатньо кількома реченнями показати головне – суть проблемної ситуації, з чого і буде видно актуальність теми.

Важливе місце у вступі належить короткому огляду літературних джерел, тобто, показу стану розробки вибраної теми, який повинен привести до висновків, що саме дана тема ще не розкрита (чи розкрита лише частково) і тому потребує подальшої розробки.

Від формулювання наукової проблеми і доказів того, що та частина проблеми, яка є темою даної кваліфікаційної роботи магістра, ще не розроблена і не висвітлена в спеціальній літературі, логічно перейти до формулювання мети і конкретних завдань дослідження, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.

*Мета та завдання роботи* повинні бути чітко сформульованими та відображати тематику дослідження. Завдання роботи визначаються шляхом декомпозиції мети на окремі прості складові, які відображають етапи дослідження в їх логічній послідовності. Необхідно пам'ятати, що набір завдань з реалізації мети обґрунтовує і визначає структуру роботи, яка відображається в структурному підрозділі «зміст». Це важливо ще й тому, що заголовки таких розділів народжуються саме з формулювання завдань обраного дослідження. Тому структура роботи не є випадковою, а впливає з логіки магістерського дослідження.

*Об'єкт дослідження* кваліфікаційної роботи магістра - це будь-який аспект, рівень чи зріз дійсності, явища або процесу, явно чи неявно містить соціально-економічні протиріччя і породжує проблемну ситуацію, на яку спрямований процес пізнання.

*Предмет дослідження* кваліфікаційної роботи магістра (міститься в межах об'єкта) - ті властивості і сторони об'єкта, які найбільш рельєфно відображають приховані в ньому суперечності, проблему, яка досліджується. У предметі відображаються взаємозв'язок проблеми і об'єкта дослідження.

Приклади формулювання об'єкта і предмета по темі дослідження:

Об'єктами вивчення основних положень в менеджменті є управління організаціями та їх підрозділами за невизначеності умов і вимог.

*Наприклад:* Тема: «Організація планування в системі управління фінансами підприємства».

Об'єкт — процес управління фінансами підприємства.

Предмет — організація планування в системі управління підприємством.

*Наприклад:* Тема «Формування управлінського впливу на трудову поведінку персоналу»

Об'єкт — трудова поведінка персоналу.

Предмет — формування управлінського впливу на трудову поведінку персоналу.

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

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

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

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

Остаточне редагування вступної частини роботи доцільно виконувати на завершальній стадії дослідження, коли досліджувана проблема постає перед автором у повному обсязі.

*Основна частина* кваліфікаційної роботи магістра складається з 3-х розділів (теоретико-методологічний, дослідницько-аналітичний, проектно-рекомендаційний) і підрозділів, які мають бути взаємопов'язані з матеріалом та викладено послідовно і логічно із критичним аналізом теоретичних положень, статистичних даних, інформації різноманітного характеру.

У *першому теоретико-методологічному розділі* основної частини розглядаються теоретичні та методологічні аспекти досліджуваної проблеми, аналітичний огляд літературних джерел з предмета наукового дослідження, критично аналізуються різні погляди, здійснюється їх наукова класифікація, основні фактори впливу на стан і розвиток досліджуваного об'єкта тощо. Теоретичне обґрунтування, суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та тенденції розвитку предмета дослідження, методологічні підходи повинні мати елементи полемічності, **розкривати власну позицію щодо предмета дослідження**, що створює передумови для проведення у наступному розділі власних наукових досліджень.

Для констатації та обґрунтування загальнотеоретичних висновків і тенденцій доцільно використовувати дані, опубліковані у відповідних енциклопедіях, монографіях, довідниках, зарубіжних виданнях, у т.ч. з наукометричних баз Scopus, Web of Science, Webometrics, Index Copernicus та ін.

Обсяг першого розділу не повинен перевищувати 25% загального обсягу магістерської роботи. Складається зазвичай із 2 пунктів плану (загальний обсяг 15 - 18 стор.), що розкриває основний теоретичний підхід відповідно до сформульованих завдань і досягнення поставленої мети дослідження за обраною проблематикою.

У *другому дослідницько-аналітичному розділі* здобувач вищої освіти, використовуючи фактичний матеріал і зібрану інформацію під час переддипломної практики, аналізує та розкриває зміст питань на прикладі конкретного підприємства (установи, організації).

Дослідження проблеми має здійснюватися на основі накопиченого і систематизованого матеріалу, групування та обробки даних, що дозволяє проводити кваліфікований аналіз, обґрунтовувати пропозиції у наступному розділі. Джерелом інформації є планові і фактичні показники господарської діяльності, статистична та бухгалтерська звітність, накази, розпорядження, результати застосування спостережень, опитувань і обстежень та інші методи збирання первинної інформації, які використовує здобувач вищої освіти під час переддипломної практики. Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми мають супроводжуватися тлумаченням та висновками, які дозволяють визначити сутність управлінських процесів, що спостерігаються в організації, їх особливості, тенденції, створювати базу для виявлення невикористаних резервів.

Текст кваліфікаційної роботи магістра слід підкріпити реальними документами підприємств (установ, організацій), що наводяться у додатках, які обов'язково супроводжувати стислим коментарем.

Цей розділ повинен містити: опис, характеристику сучасного стану досліджуваної теми на об'єкті дослідження, діагностування діяльності підприємства щодо обраного напрямку дослідження, ґрунтовний аналіз із використанням накопиченого фактичного матеріалу та із залученням усіх теоретичних знань, певного методичного інструментарію.

Аналіз обов'язково повинен кореспондуватися з методологічним матеріалом, розкритим у попередньому розділі. Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми мають супроводжуватися тлумаченням та висновками, які дозволяють визначити сутність управлінських процесів, що спостерігаються в організації, їх особливості, тенденції, створити базу для виявлення невикористаних резервів.

Рекомендовані назви другого (аналітичного) розділу:

**«Оцінка... стану ... (предмет дослідження) на ... (об'єкт дослідження)».**

**«Дослідження ... (предмету) на ... (об'єкт дослідження)».**

**«Аналіз ... (предмету) на ... (об'єкт дослідження)».**

З метою підтримки набутих навичок і умінь з алгоритмізації та складання програм, здобувач вищої освіти у кваліфікаційній роботі повинен використати сучасні комп'ютерні технології.

Обсяг другого розділу – у межах 30-35 % загального обсягу роботи (21-25 стор.) повинен включати принаймні два підрозділи.

Другий розділ, забезпечуючи логічну послідовність дослідження, має стати перехідним до наступного третього розділу і поєднати набуті теоретичні знання та вміння використовувати обрані методи і певний методичний інструментарій. Результати другого розділу використовуються для розробки рекомендацій у наступному розділі.

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

Відповідно, розділ повинен містити детальні пропозиції щодо вдосконалення діяльності організації у відповідності до напрямку дослідження: кожна - з розгорнутим обґрунтуванням, який проведено у дослідницько-аналітичному розділі, відштовхуючись від виявлених відхилень, проблем та недоліків.

Пропозиції здобувача вищої освіти щодо науково-практичного вирішення досліджуваної теми повинні відповідати критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної втіленості.

При викладі матеріалу необхідно уникати загальних слів типу «підвищити», «розширити», «покращити» тощо. Потрібно розкривати не стільки підсумки, результати виконаної роботи, скільки шляхи, напрямки, нові форми і методи, які б забезпечили успішну практичну діяльність підприємств та організацій у визначенні та здійсненні ними головної мети соціально-економічних перетворень.

Рекомендовані назви третього розділу:

**«Вдосконалення ... (предмет дослідження) на ... (об'єкт дослідження)».**

**«Шляхи удосконалення ... (предмет дослідження) на ... (об'єкт дослідження)».**

**«Планування заходів з поліпшення ... (предмет дослідження) на ... (об'єкт дослідження)».**

**«Розробка заходів з покращення ... (предмет дослідження) на ... (об'єкт дослідження)».**

Обсяг третього розділу має становити до 30% загального обсягу кваліфікаційної роботи (приблизно 21 стор.).

Важливою умовою забезпечення високої якості роботи є встановлення логічних взаємозв'язків розділів і підрозділів основної частини, зокрема, використання результатів аналізу і досліджень у подальших розробках і пропозиціях. Виклад матеріалу підпорядковують провідній ідеї, визначеній автором, яка впливає з предмету дослідження та цілей роботи. В той же час, треба прагнути до того, щоб кожний розділ являв собою закінчену частину дослідження обраної проблеми.

У висновках кваліфікаційної роботи магістра підбиваються підсумки проведеного дослідження, наводяться одержані наукові та практичні результати, рекомендації щодо їх науково-практичного використання.

Формулювання висновків повинно базуватися на матеріалах основної частини роботи **відповідно до поставлених завдань**. Для формулювання висновків та ґрунтовних пропозицій рекомендується апробація основних положень дослідження на наукових заходах.

Призначення висновків – дати незалежному читачу або членам Екзаменаційної комісії, які не мають змоги повністю ознайомитися з роботою, уявлення щодо результативності роботи та можливість оцінити ступінь досягнення мети і завдань роботи, що поставлені й відображені у вступі.

Заключні висновки мають бути більш всеохоплюючими, цілісними, узагальнювати результати досліджуваної теми. Коротко наводяться найбільш важливі теоретичні положення, які містять оцінку результатів дослідження з точки зору відповідності мети магістерської роботи та поставлених у вступі завдань, акцентують елементи наукової новизни, пропозиції щодо удосконалення напряму діяльності підприємства (установи, організації), що досліджується.

Для дотримання бажаного стилю висновків корисно застосовувати в пунктах висновків такі слова та вислови: проаналізовано..., встановлено..., виявлено..., що дозволило..., доведено..., показано..., досліджено..., розроблено..., отримано..., запропоновано..., рекомендовано..., вважається за доцільне... й т. ін.

Обсяг висновків, як правило, не повинен перевищувати 3 сторінки.

До списку використаних джерел слід включати джерела, на які у тексті є посилання, а також ті, які використано при викладі конкретних наукових положень. Список складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної та зарубіжної наукової, спеціальної літератури, фахових видань, інформаційних ресурсів Інтернету, **як виняток, допускається не більше 3 навчальних посібників з Інтернету.**

Список використаних джерел повинен містити не менше 30 - 50

використаних та проаналізованих назв джерел інформації.

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

## 4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

### 4.1. Загальні вимоги

Оформлення кваліфікаційної роботи магістра має відповідати загальним вимогам, що висуваються до наукових робіт згідно з Національним стандартом України ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Мова кваліфікаційної роботи — державна, стиль — науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок, послідовність — логічна. Пряме переписування у роботі матеріалів із літературних джерел є неприпустимим.

Набір тексту кваліфікаційної роботи здійснюється на комп'ютері через 1,5 міжрядкових інтервали (29–30 рядків на сторінці), друк – на принтері з одного боку аркуша білого паперу формату А4 (210×297 мм) з використанням шрифтів текстового редактора Word Times New Roman. Висота шрифту – 14 мм. Поля: ліве – не менше 25 мм, праве – не менше 15 мм, верхнє і нижнє – 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту – звичайний.

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

Наведені у роботі маловідомі скорочення, нові символи, позначення тощо відображаються як «*Перелік умовних позначень, символів та скорочень*» і надаються перед вступом. Перелік слід друкувати у дві колонки, у лівій за абеткою наводять скорочення, у правій - детальне розшифрування.

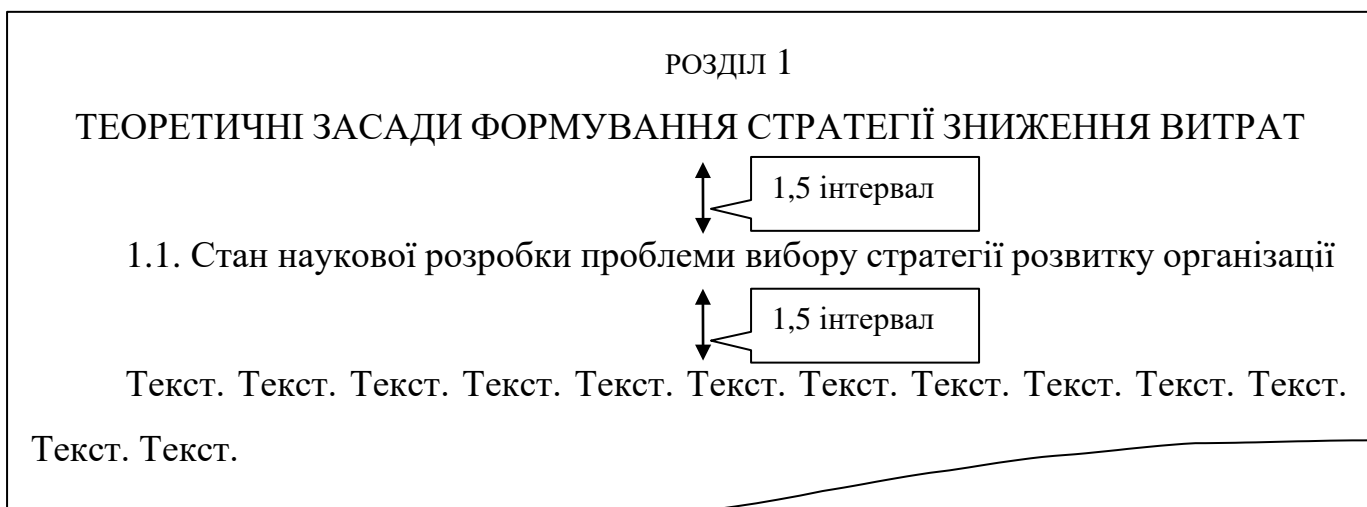
*Текст основної частини* кваліфікаційної роботи магістра поділяють на розділи та підрозділи. Кожний розділ та кожен структурну частину роботи починають з нової сторінки. Заголовки структурних частин роботи «АНОТАЦІЯ», «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки).

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. Наприкінці номера підрозділу ставиться крапка. Наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають заголовок підрозділу. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять. Абзацний відступ повинен бути однаковим до всього тексту та дорівнювати п'яти знакам. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Переноси слів у заголовках розділу не допускаються.

Відстань між заголовком і наступним або попереднім текстом повинна бути: не менше одного інтервалу. Відстань між основами рядків заголовка, а також між двома заголовками приймають такою ж, як у тексті.

Наприклад:



Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу, пункту й підпункту в нижній частині сторінки, якщо після нього розташований тільки один рядок тексту.

Підрозділи в межах розділу друкуються послідовно, один за одним - не з нової сторінки.

Роздруковані на комп'ютері програмні документи мають відповідати формату А4, включатися до загальної нумерації сторінок роботи і розміщуватися, як правило, у додатках.

**Заходи щодо запобігання та виявлення академічного плагіату в кваліфікаційних роботах здобувачів вищої освіти.**

В університеті діє «Положення про систему запобігання та виявлення академічного плагіату у наукових та навчальних працях працівників і здобувачів вищої освіти Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна», введене в дію наказом ректора №0204-1/088 від 27.02.2020 р. (URL: [https://karazin.ua/storage/documents/552\\_N7Fu8UFiFvAjGBQhM08p5U5ww.pdf](https://karazin.ua/storage/documents/552_N7Fu8UFiFvAjGBQhM08p5U5ww.pdf))

Здобувачі вищої освіти усіх форм навчання беруть на себе відповідальність щодо коректної роботи із джерелами інформації; за дотримання вимог наукової етики та поваги до інтелектуальних надбань; за порушення загально прийнятих правил цитування шляхом прийняття правил цитування та наукової етики.

Здобувач вищої освіти надає на кафедру електронну версію кваліфікаційної роботи, записану на накопичувачі відповідальному адміністратору для перевірки на плагіат. Електронна версія кваліфікаційної роботи подається з назвою, що формується за такими правилами – тема кваліфікаційної роботи, прізвище та ініціали здобувача вищої освіти, назва групи. Наприклад: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА\_Іванов І. І.\_ЕН-21.

## 4.2. Нумерація

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, додатків, рисунків, таблиць подають арабськими цифрами без знака №.

Нумерація сторінок кваліфікаційної роботи магістра має бути наскрізною (включаючи ілюстрації) і проставлятися у **правому верхньому куті** аркуша без крапки.

Першою сторінкою є титульна сторінка, яка входить до загальної нумерації сторінок. На титульній сторінці номер сторінки **не ставиться**. Нумерація сторінок проставляється, починаючи з «АНОТАЦІЇ».

## 4.3. Ілюстрації

Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора, і тому в тексті на кожен з них повинно бути посилання з коментарем.

Ілюстрації (схеми, графіки тощо) і таблиці слід подавати в роботі безпосередньо **після тексту, де їх згадано вперше**, або на наступній сторінці, вони мають бути виконані без рамки. Якщо вони містяться на окремих сторінках роботи, їх включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстративні або табличні матеріали, розміри яких є більші за формат А 4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або в додатках. На всі ілюстрації мають бути **посилання в тексті**.

Ілюстрації позначають словом «Рисунок» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій у додатках. Нижче наведено приклад оформлення ілюстрацій.

Реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) у 2018р. порівняно з 2017р. збільшився на 3,3% (рис. 1.2).

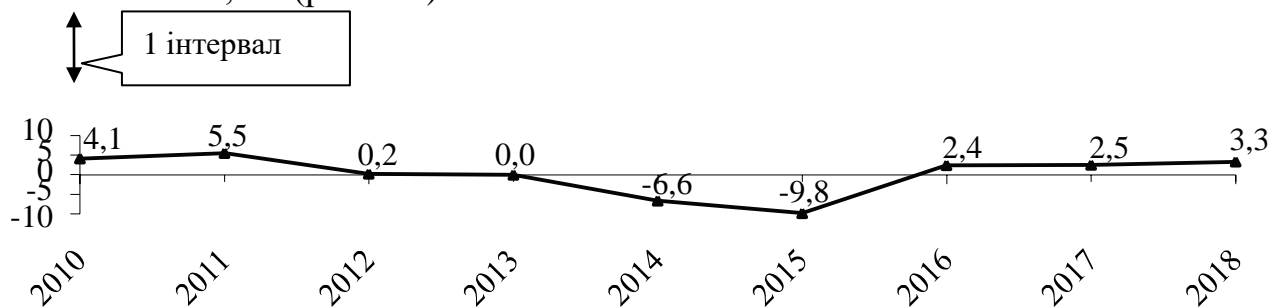
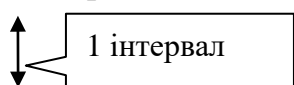


Рисунок 1.2 -Зміна реального ВВП (у % до попереднього року)

Джерело: [21]



Номинальний ВВП становив 3558,7 млрд. грн., а ВВП у розрахунку на одну особу – 84190 грн.



Номер таблиці складається з номера розділу й порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад: «Таблиця 3.2» (друга таблиця третього розділу); через тире розміщується назва таблиці з великої літери.

Таблиця повинна мати назву, яку друкують малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею, рівняючи по ширині. Назва повинна бути короткою і відбивати зміст таблиці.

Якщо рядки або граfi таблиці виходять за формат сторінки, таблицю поділяють на частини, розміщуючи одну частину під іншою, або поряд, або переносячи частину таблиці на наступну сторінку. При цьому в кожній частині таблиці повторюють її головку й боковик. При розділенні таблиці на частини допускається її головку або боковик замінювати відповідно до номерів граф або рядків. При цьому нумерують арабськими цифрами граfi та/або рядки першої частини таблиці.

Слово «Таблиця\_» вказують один раз ліворуч над першою частиною таблиці, над іншими частинами праворуч пишуть з номером таблиці: «Продовження табл. \_\_\_\_».

Заголовки граф таблиці друкують з великих літер, а підзаголовки – з маленьких, якщо вони складають одне речення із заголовком.

Підзаголовки, які мають самостійне значення, пишуть з великої літери. У кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапки не ставлять. Заголовки і підзаголовки граф вказують в однині.

*Наприклад:*

Таблиця 3.2 - Характеристика моделей організацій				
Назва моделі	Механістична організація	Організація як колектив, побудований на поділі праці	Складна ієрархічна	Організація, що реалізує концепцію зацікавлених груп
Тип моделі	Закрита система	Закрита система	Відкрита система	Відкрита система
Теоретична база	Школа наукового менеджменту	Школи людських відносин і поведінкових груп	Загальна теорія систем	Теорія балансу інтересів зацікавлених груп
Основний вид діяльності менеджменту	Оперативне управління виробництвом	Організація і управління працею	Стратегічне управління	Забезпечення співробітництва і переговорного процесу з партнерами
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність з урахуванням факторів управління працею	Системна доцільність	Соціально-економічна і політична орієнтація (баланс інтересів)

*Джерело: складено автором*


У таблицях слід обов'язково зазначати одиницю виміру. Якщо всі одиниці виміру є однакові для всіх показників таблиці, вони наводяться у заголовку. Одиниці виміру мають наводитися у відповідності до стандартів. Числові величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків. Заголовки колонок таблиць починаються з великої літери, підзаголовки – з малих, якщо складають одне речення із заголовком, і з великих, якщо вони є самостійними.

**Формули** в кваліфікаційній роботі розміщуються **посередині**, виконуються в редакторі формул і нумеруються в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номера формул пишуть біля правого поля сторінки на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (3.1) (перша формула третього розділу).


Якщо формула проста (наприклад,  $X = 12a + 4b$ ), то немає необхідності використовувати редактор формул.

Нижче наведений приклад оформлення формули з номером.

«...Наступний показник, який використовується при оцінці економічної ефективності інвестицій – це індекс доходності (ІД):



$$ІД = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ГН_i}{(1+d)^i}}{\sum_{t=0}^m \frac{ІС_t}{(1+d)^t}}, \quad (3.1)$$



де  $\sum_{i=1}^n \frac{ГН_i}{(1+d)^i}$  - сума чистих грошових надходжень, що дисконтуються впродовж  $n$  років;

$ГН_i$  – чисті грошові надходження в  $i$ -му році, які будуть отримані завдяки інвестиціям;

$d$  – ставка дисконтування;

$ІС_t$  – інвестиції в  $t$ -му періоді;

$m$  – кількість періодів.

Пояснення значень символів, числових коефіцієнтів у формулах треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони дані в формулі, і кожне – з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки.

Рівняння і формули треба виділяти з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули потрібно залишати не менш як один вільний рядок. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-) множення (x) і ділення (:).

**Посилання на інформаційні джерела.** Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Посилання в тексті на джерела в тексті наводять у квадратних дужках із зазначенням джерела

та сторінки. Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга - номеру сторінки (наприклад, [32, с. 85]), при зазначенні конкретних сторінок у цитованому виданні обов'язково потрібно вказувати, що це саме номери сторінок, а не номер позиції у списку використаної літератури, наприклад: [1, с. 20], а не [1, 20]. Якщо використано декілька джерел, то посилання наводять так: [1, с. 20; 14, с. 5; 38, с. 16].

Посилання на ілюстрації до кваліфікаційної роботи оформлюють порядковим номером ілюстрації: наприклад, «рис. 2.3»; на формули — порядковим номером формули: наприклад, «у формулі (3.1)». Посилання у тексті на таблиці пишуть скорочено: наприклад, «у табл. 1.2». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вживати скорочене слово «дивись»: наприклад, «див. табл. 1.2».

#### **4.5. Список використаних джерел**

Наприкінці кваліфікаційної роботи магістра наводиться список використаних джерел. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються мовою видання.

Список використаних джерел формується здобувачем вищої освіти за його вибором одним із таких способів:

- у порядку появи посилань у тексті;
- в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків.

Бібліографічний опис списку використаних джерел оформляється здобувачем вищої освіти з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

**ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання** / Нац. стандарт України. Вид. офіц. [Уведено вперше; чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с. (Інформація та документація). – з внесеними поправками.

#### **4.6. Додатки**

Додатки оформлюються як продовження кваліфікаційної роботи магістра на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті.

Додатки слід оформлювати у вигляді окремої частини, розташовуючи додатки в порядку появи посилань на них у тексті кваліфікаційної роботи магістра, нумерація сторінок додатків – це продовження нумерації сторінок кваліфікаційної роботи. Титульну сторінку додатків оформлюють наступним чином: на окремому аркуші посередині сторінки по центру друкують великими літерами слово «ДОДАТКИ». На наступній сторінці, посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої повинно бути надруковано слово «Додаток\_» і велика літера, що позначає додаток: «Додаток А». Додаток повинен мати заголовок, надрукований вгорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Текст кожного додатка починають з нової сторінки.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, додаток А, додаток Б і т. д. Єдиний додаток позначається як додаток А.

Текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад: «А.2» — другий розділ додатка А; «В.3.1» — перший підрозділ третього розділу додатка В. Ілюстрації, таблиці і формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: «Рисунок Д.1.2» — другий рисунок першого розділу додатка Д; «формула (А.1)» — перша формула додатка А.

У разі якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому кутку зазначається «Продовження додатку...».

## **5. РЕЦЕНЗУВАННЯ І ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА**

Атестація передбачає захист кваліфікаційної роботи магістра, яка є підсумком навчання за освітньою програмою.

До захисту кваліфікаційної роботи магістра допускаються **здобувачі вищої освіти**, які успішно та повною мірою виконали навчальний план.

Після завершення оформлення кваліфікаційна робота магістра подається науковому керівнику для перевірки у строки, визначені у завданні на виконання кваліфікаційної роботи магістра.

Кваліфікаційна робота магістра обов'язково повинна мати відгук наукового керівника та рецензію зовнішнього рецензента. Рецензентами можуть бути: фахівці-практики, науковці, викладачі інших закладів вищої освіти.

### ***5.1. Рецензування кваліфікаційної роботи магістра***

Завдання рецензування — попередньо оцінити (остаточно кваліфікаційна робота магістра оцінюється у процесі її захисту на засіданні Екзаменаційної комісії) теоретико-методологічний рівень підготовки випускника, оволодіння ним науковими методами дослідження, вміння застосувати теоретичні знання до аналізу практичної діяльності, здатність формулювати висновки і пропозиції, які мають практичне значення для вдосконалення стилю, форм і методів, підвищення ефективності діяльності підприємства (організації, установи).

Під час рецензування кваліфікаційної роботи магістра рекомендується визначати:

- новизну постановки і розроблення задачі;
- використання наукових методів дослідження;
- обґрунтованість висновків і пропозицій;
- участь здобувача вищої освіти у проведенні досліджень, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення/ідеї/методики;
- вміння здобувача вищої освіти чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його;
- недоліки щодо змістової частини роботи, оформлення роботи (додаток Д).

Рецензія надається письмово і повинна містити загальний висновок щодо рекомендацій до захисту (рекомендовано або не рекомендовано) в Екзаменаційній комісії.

**Обов'язковою є оцінка кваліфікаційної роботи за чотирибальною системою: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно».**

Рецензент має підписатися із зазначенням коротких відомостей про рецензента: (посада, вчене звання, науковий ступінь або посада керівника від підприємства, організації, установи), прізвище та ініціали, особистий підпис. Рецензія повинна бути засвідчена печаткою установи, де працює рецензент.

Здобувачу вищої освіти до захисту роботи на засіданні Екзаменаційної комісії надається можливість ознайомитися з рецензією, щоб бути готовим до пояснень у зв'язку з можливими зауваженнями рецензента.

### ***5.2. Відгук на кваліфікаційну роботу магістра***

Керівник надає відгук про кваліфікаційну роботу магістра, в якому визначаються: актуальність дослідження; ефективність використаної методології; рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та підготовки до виконання наукових досліджень; вміння самостійно вирішувати наукові та практичні задачі; вміння логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки; перспективність запропонованих рекомендацій та висновків; недоліки роботи (за наявності) (додаток Е).

Науковий керівник у своєму відгуку оцінює кваліфікаційну роботу магістра записом: «Допускається до захисту», а в разі негативного висновку щодо допуску здобувача вищої освіти до захисту кваліфікаційної роботи це питання виноситься на розгляд засідання кафедри за участю наукового керівника та здобувача вищої освіти.

### ***5.3. Процедура публічного захисту кваліфікаційної роботи магістра***

Після одержання позитивного відгуку наукового керівника, рецензії, довідок про апробацію (якщо такі є) здобувач вищої освіти подає роботу завідувачу кафедри, який з урахуванням висновків, що містяться у цих документах, допускає роботу до захисту. Відповідальність за виконання кваліфікаційної роботи в установленій термін покладається безпосередньо на здобувача вищої освіти та наукового керівника. Допуск до захисту здійснюється шляхом відповідного запису завідувача кафедри на титульній сторінці кваліфікаційної роботи. Якщо завідувач кафедри вважає за неможливе допустити кваліфікаційну роботу до захисту через її незадовільну якість, це питання має бути заслухано на засіданні кафедри за участю кафедри наукового керівника та здобувача вищої освіти.

Обговорення оформляється протоколом і подається на затвердження, послідовно, декану факультету і ректору або проректору.

З метою забезпечення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі створюється комісія у складі 3 викладачів, виходячи з напрямів їх наукових досліджень та інтересів. Керівник роботи до складу комісії з попереднього захисту роботи, як правило, не входить.

Метою проведення попереднього захисту роботи на кафедрі є:

- перевірка дотримання вимог щодо змісту роботи (виходячи з наданого завдання) та її оформлення;
- перевірка наявності усіх супроводжувальних документів (довідка від підприємства, відгук наукового керівника, матеріали апробації результатів дослідження (ксерокопії (витяги) програм наукових конференцій, тез доповідей, наукових статей), акт впровадження тощо);
- перевірка готовності автора до захисту роботи в екзаменаційній комісії (вільне володіння матеріалом дослідження, здатність надавати відповіді на запитання стосовно суті та результатів дослідження, наявність ілюстративного матеріалу для публічного захисту роботи). Члени комісії роблять відповідний запис у завданні поряд із відгуком наукового керівника.

Випускна кваліфікаційна робота, подана на кафедру з порушенням встановлених термінів роботи комісії з попереднього захисту, до розгляду без дозволу завідувача кафедри не приймаються.

Після проведення попереднього захисту роботи на кафедрі здійснюється реєстрація випускної кваліфікаційної роботи та передача на зовнішнє рецензування.

Зброшурований у твердій палітурці рукопис завершеної кваліфікаційної роботи магістра, за наявності позитивної характеристики роботи у письмовому відгуку наукового керівника, подається здобувачем вищої освіти завідувачу кафедри, який приймає рішення щодо дозволу до захисту і оформлює його.

Захист кваліфікаційної роботи магістра відбувається прилюдно на засіданні Екзаменаційної комісії, склад якої затверджується у встановленому порядку. Здобувач вищої освіти готує для виступу доповідь та ілюстративний матеріал, який роздається кожному члену Екзаменаційної комісії. Під час прилюдного захисту здобувач вищої освіти доповідає і демонструє основні положення результатів дослідження, відповідає на запитання членів Екзаменаційної комісії та інших присутніх на захисті фахівців.

Секретар комісії у протоколі фіксує процедуру захисту. Процедура захисту роботи:

- повідомлення здобувача вищої освіти про зміст роботи (7-10 хв.);
- оголошення відгуку наукового керівника;
- оголошення рецензії;
- відповідь здобувача вищої освіти на зауваження до роботи та/або виступу з боку наукового керівника та рецензента (якщо є зауваження);
- виступи присутніх на захисті;

Перше і найголовніше, з чого починається підготовка здобувача вищої освіти до захисту, — це його робота над виступом (довідкою) за результатами кваліфікаційної роботи.

Доповідь треба чітко структурувати і використовувати продумані синтаксичні конструкції, притаманні академічному стилю мовлення, та уникати складних граматичних зворотів. Доповідь проговорюється чітко, у повільному темпі.

Структурно доповідь має містити такі елементи:

- тему дослідження та наукового керівника кваліфікаційної роботи;
- мету та завдання кваліфікаційної роботи;
- об'єкт та предмет дослідження;
- основні результати, отримані під час виконання роботи;
- висновки.

Доповідь буде укладена таким чином, щоб надати присутнім повне уявлення про виконану роботу. В цьому зв'язку пропонуємо підкреслювати самостійність отриманих результатів, використовуючи такі мовні конструкції як: «вивчено ...», «систематизовано ...», «узагальнено ...», «досліджено ...», «здійснений аналіз дозволив дійти висновків щодо ...», «доцільно підкреслити ...», «з практичної точки зору важливим є ...» тощо.

Доповідь має розпочинатися ввічливим зверненням до Голови Екзаменаційної комісії, її членів та усіх присутніх, наприклад: «Шановні Голово та члени Екзаменаційної комісії, шановні присутні! Дозвольте запропонувати Вашій увазі кваліфікаційну роботу магістра « *тема кваліфікаційної роботи* ».

Наприкінці доповіді слід зазначити: «Доповідь закінчено. Дякую за увагу».

До тексту доповіді повинні бути надані додаткові ілюстративні матеріали (схеми, таблиці, графіки, діаграми і т. ін.) не менше 5 сторінок, які необхідні для доказів висунутих положень та обґрунтування висновків, рекомендацій.

Додаткові матеріали оформляються і розміщуються так, щоб здобувач вищої освіти зміг демонструвати їх без помітних труднощів, і щоб вони були доступні всім присутнім у залі (наприклад, у вигляді роздаткового матеріалу). Ілюстративні матеріали з титульним листом (додаток Г) необхідно підготувати в достатній кількості. Ілюстративні матеріали додаються до кваліфікаційної роботи магістра.

Захист роботи можливий з використанням мультимедійного проєктора. В такому випадку необхідно також підготувати демонстраційні матеріали у вигляді презентації (електронний варіант) за допомогою програми *Microsoft Office PowerPoint*. Деталі можливості та організації такого захисту необхідно уточнювати на кафедрі економіки та менеджменту. Кількість слайдів: 7-10.

Коли складання тексту виступу для захисту роботи завершено, доцільно підготувати письмові відповіді на питання, зауваження і побажання, які містяться у рецензії та відгуку наукового керівника. Письмова форма підготовки відповідей необхідна для того, щоб під час захисту хвилювання не змогло перешкодити правильно і спокійно відповідати на питання.

Відповіді повинні бути короткими, чіткими і добре аргументованими. Якщо можливі посилання на текст роботи, то їх потрібно обов'язково робити. Це надає відповідям переконливості і одночасно дозволяє підкреслити достовірність результатів проведеного дослідження.

Оцінки кваліфікаційної роботи виставляються членами Екзаменаційної комісії на її закритому засіданні. Комісія бере до уваги зміст роботи, обґрунтованість висновків, зміст доповіді, відгуки на кваліфікаційну роботу, рівень теоретичної та наукової підготовки здобувача вищої освіти. Оцінки кваліфікаційної роботи оголошуються в той же день після оформлення протоколу засідання комісії.

Атестація здобувачів вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент», які здобувають ступінь вищої освіти – магістра, здійснюється відповідно до вимог стандарту вищої освіти України та освітньо-професійної програми.

## **6. РІШЕННЯ ПРО ДОПУСК РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Рішення випускової кафедри щодо допуску або не допуску кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти до захисту приймається на засіданні кафедри за результатами роботи на наявність запозичень з інших документів оператором Антиплагіатної системи. Здобувач вищої освіти не пізніше ніж за п'ять днів до дати проведення попереднього захисту повинен подати на випускову кафедру кваліфікаційну роботу у друкованому вигляді, а також її електронний варіант у форматах \*.doc, \*.docx, \*.rtf або \*.pdf, які мають бути ідентичними для перевірки.

Академічний плагіат – оприлюднення у письмовій або електронній формі (частково або повністю) наукових результатів, отриманих та оприлюднених іншими особами, як результатів власного дослідження та/або відтворення опублікованих текстів інших авторів без відповідного посилання.

Системний оператор Антиплагіатної системи відповідно до Порядку перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність запозичень з інших документів перевіряє роботу та надає завідувачу кафедри протокол контролю оригінальності кваліфікаційної роботи.

Рішення про допуск роботи до захисту підтверджується підписом завідувача кафедри на титульній сторінці, а також записом у протоколі засідання кафедри. Витяг із протоколу засідання надається декану факультету не пізніше ніж за п'ять днів до дати захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії. У виняткових випадках рішення про допуск роботи до захисту може бути прийнято на засіданні кафедри за відсутності здобувача вищої освіти при наявності друкованого варіанта роботи, позитивного відгуку наукового керівника, а також відсутності у тексті роботи запозичень відповідно до протоколу контролю оригінальності кваліфікаційної роботи.

У разі, якщо рішення кафедри про допуск кваліфікаційної роботи до захисту є негативним, кафедра встановлює, чи може здобувач вищої освіти у майбутньому подати до захисту цю ж саму роботу з доопрацюванням, або він зобов'язаний виконати роботу за новою темою. Це строго мотивоване рішення кафедри зазначається у протоколі засідання. Здобувачі вищої освіти, кваліфікаційні роботи яких не були допущені до захисту, відраховуються з університету, при цьому вони мають право на захист кваліфікаційної роботи у наступному році.

Якщо за результатами захисту кваліфікаційної роботи в її тексті виявлено відтворення здобувачем вищої освіти чужих опублікованих результатів (текстів) без належного посилання на автора чи фальсифікація результатів, Екзаменаційна комісія виставляє за захисті кваліфікаційної роботи незадовільну оцінку і встановлює, що при повторній атестації здобувач вищої освіти зобов'язаний опрацювати нову тему кваліфікаційної роботи, яку визначає кафедра. Прийняте

рішення та підстави для його ухвалення фіксуються в протоколі засідання Екзаменаційної комісії.

Атестація здійснюється відкрито і гласно. Здобувачі вищої освіти та інші особи, присутні на атестації можуть вільно здійснювати аудіо- та/або відеофіксацію процесу атестації.

Оцінювання рівня якості підготовки магістра здійснюють члени Екзаменаційної комісії на основі встановлених правил, принципів, критеріїв, системи і шкали оцінювання.

Об'єктом оцінювання якості підготовки магістра є сукупність знань, умінь і навичок, набутих компетенцій, відтворених у процесі виконання і захисту кваліфікаційної роботи магістра.

Оцінювання рівня якості підготовки магістра здійснюється членами Екзаменаційної комісії на основі принципів: об'єктивності, індивідуальності, комплексності, етичності, диференційованого та компетентнішого підходу з урахуванням набутої системи типових універсальних і спеціальних професійних компетенцій за складовими: адміністрування, керування колективом, стратегічного управління, управління операційними процесами, управління фінансово-економічною, маркетинговою та інноваційною діяльністю, управління логістичними процесами в структурних підрозділах на середньому та вищому рівнях управління; також враховується науково-дослідна та науково-педагогічна діяльність.

Автор кваліфікаційної роботи магістра має продемонструвати вміння: логічно та аргументовано викладати матеріал; коректно використовувати статистичні, математичні та інші методи; проводити власні дослідження; володіння навичками узагальнення; формулювання висновків; вміння працювати з інформаційними джерелами; ініціювати та обґрунтовувати інноваційні підходи та напрями вирішення задачі, що досліджується.

Загальні критерії оцінювання кваліфікаційної роботи магістра є:

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

Рівень якості підготовки кваліфікаційної роботи магістра визначається чотирирівневою шкалою оцінювання.

#### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для чотирирівневої шкали оцінювання
90 – 100	відмінно
70 – 89	добре
50 – 69	задовільно
1 – 49	незадовільно

90-100 балів – робота, в якій зроблено власне оцінювання різних літературних джерел, використано сучасні методи дослідження, побудовано формалізовану модель проблеми, проведено комплексні наукові дослідження, розрахунки і на їх основі - аргументовано висновки та обґрунтовано пропозиції, а результати наукового дослідження опубліковано у наукових виданнях та/або матеріалах наукових конференцій, може бути оцінена на **«відмінно»**.

70-89 балів – робота, в якій зроблено власне оцінювання використаних літературних джерел, самостійно проаналізовано підібраний матеріал, звітні дані підприємства (організації, установи) на базі якого досліджувалася тема, проведено комплексні дослідження, зроблено висновки та сформульовано пропозиції, але вони не є достатньо аргументованими, може бути оцінена на **«добре»**.

50-69 балів – кваліфікаційна робота магістра, в якій розкрито тему, прореферовано необхідні літературні джерела, проаналізовано відповідні інформаційні та статистичні бази даних, проведено дослідження, сформульовано висновки без необхідного їх обґрунтування допускається до захисту, але не може бути оцінена вище ніж **«задовільно»**.

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

За результатами успішного захисту кваліфікаційної роботи магістра Екзаменаційна комісія приймає рішення щодо присудження ступеня магістр із присвоєнням кваліфікації: магістр менеджменту за спеціалізацією та про видачу документу встановленого зразка.

## ДОДАТКИ

*Зразок оформлення завдання до кваліфікаційної роботи*

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет (навчально-науковий інститут) економічний

Кафедра економіки та менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В. о. завідувача кафедри

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я, прізвище)

(підпис)

«  »                      202\_ року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти  
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Гузенко Тетяни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) D3 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Бізнес-менеджмент»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «  »                      202\_ року,

№                                     

2. Строк подання здобувачем роботи: «  »                      202\_ року

3. Вихідні дані до роботи: наукові статті, монографічні дослідження, нормативно-правові акти, звітність підприємства, статистичні дані

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) розглянути теоретичні основи управління виробничим потенціалом підприємства;

2) вивчити умови реалізації виробничого потенціалу;

3) провести аналіз виробничо-господарської діяльності та перспективи управління виробничим потенціалом КП «ХТМ»;

4) розробити пропозиції щодо комплексної оцінки складових управління виробничим потенціалом та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу КП «ХТМ».

## 5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.		
2	Робота над теоретичним розділом.		
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.		
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.		
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.		
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.		
7	Подання роботи на кафедру		

6. Дата видачі завдання: «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ року

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Тетяна ГУЗЕНКО  
( підпис ) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ірина ТЕРНОВА  
( підпис ) (ім'я, прізвище)

Додаток Б

*Зразок оформлення титульного аркуша кваліфікаційної роботи*  
**Міністерство освіти і науки України**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**

Факультет (навчально-науковий інститут) економічний

Кафедра економіки та менеджменту

*До захисту допущено*

*кафедрою економіки та менеджменту протокол №\_\_ від «\_\_»\_\_\_\_\_ 202\_ року*

*в. о. завідувача кафедри* \_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
 (підпис) (ім'я, прізвище)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти  
 (першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**  
 (тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) D3 «Менеджмент»  
 (код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Бізнес-менеджмент»  
 (назва освітньої програми)

Здобувач \_\_\_\_\_ Тетяна ГУЗЕНКО  
 (підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Ірина ТЕРНОВА  
 (підпис) (ім'я, прізвище)

Харків – 202\_

*Зразок оформлення анотації*

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра Гузенко Тетяни Олександрівни на тему «Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства» виконана на 70 стор. комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатку; містить 13 таблиць, 18 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел, що налічує 50 джерел.

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій до удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління виробничим потенціалом КП «ХТМ».

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні засади оцінки ефективності управління виробничим потенціалом комунального підприємства.

*Методи дослідження:* систематизації та узагальнення, методи системного підходу, статистичного та порівняльного аналізу; економіко-математичного моделювання.

*Отримані результати та їх новизна:*

- розглянуто теоретичні основи управління виробничим потенціалом підприємства;
- вивчено умови реалізації виробничого потенціалу;
- проведено аналіз виробничо-господарської діяльності та перспектив управління виробничим потенціалом КП «ХТМ»;
- розроблено пропозиції щодо комплексної оцінки складових управління виробничим потенціалом та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу КП «ХТМ».

*Загальні висновки.* Розроблені в кваліфікаційній роботі магістра пропозиції дозволять у конкретних організаційно-технічних умовах КП «ХТМ» реалізувати систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління виробничим потенціалом комунального підприємства.

*Ключові слова:* УПРАВЛІННЯ, ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

*Зразок оформлення титульного аркуша ілюстративного матеріалу*  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

**ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ**  
до кваліфікаційної роботи магістра

на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ  
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕН-21

Спеціальності D3 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Бізнес-менеджмент»

\_\_\_\_\_ Гузенко Тетяна Олександрівна

Керівник наукової роботи:  
кандидат економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ Тернова Ірина Анатоліївна

*Зразок оформлення рецензії*

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу магістра  
здобувача вищої освіти групи ЕН–21  
спеціальності D3 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Бізнес-менеджмент»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна  
ГУЗЕНКО ТЕТЯНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

на тему: «Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства»

*Зміст рецензії:*

Новизна постановки і розроблення задачі.

Використання наукових методів дослідження.

Обґрунтованість висновків і пропозицій.

Участь здобувача вищої освіти у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення /ідеї/ методики.

Вміння здобувач вищої освіти чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його.

Недоліки роботи (змістової частини роботи).

Загальний висновок.

Рецензент: (науковий ступінь, вчене звання, посада, повна назва підприємства, організації, установи)

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
М.П.

\_\_\_\_\_  
(ім'я, прізвище)

«\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_р.

*Зразок оформлення відгуку наукового керівника*

ВІДГУК  
НАУКОВОГО КЕРІВНИКА  
на кваліфікаційну роботу магістра  
здобувача вищої освіти групи ЕН–21  
спеціальності D3 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Бізнес-менеджмент»  
ГУЗЕНКО ТЕТЯНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ  
на тему: «Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства»

Актуальність дослідження.

Ефективність використаної методології.

Рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та підготовки до виконання наукових досліджень.

Вміння самостійно вирішувати наукові і практичні завдання.

Вміння логічно, послідовно викладати матеріал і робити висновки.

Перспективність запропонованих рекомендацій та висновків.

Науковий керівник: к.е.н., доцент  
доцент кафедри економіки та  
менеджменту

\_\_\_\_\_Ірина ТЕРНОВА  
(підпис)

«\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_ р.

Електронне навчальне видання комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

**Тешева** Лариса Василівна  
**Бабич** Дмитро Володимирович  
**Бабич** Світлана Миколаївна  
**Жадан** Олександр Васильович  
**Калініченко** Людмила Леонідівна  
**Крикун** Ольга Олександрівна  
**Мажник** Лідія Олександрівна  
**Медяник** Юлія Геннадіївна  
**Нескородєв** Семен Миколайович  
**Нестеренко** Роман Олександрович  
**Попова** Ірина Анатоліївна  
**Тернова** Ірина Анатоліївна  
**Тонєва** Кристина Валеріївна  
**Трохимець** Олена Іванівна  
**Чужданова** Марія Василівна  
**Штейміллер** Ірина Олексіївна

### **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи  
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»  
спеціальності D3 «Менеджмент»

Підписано до розміщення ..... Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. .... Обсяг ..... Мб. Зам. № .....

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
61022, Харків, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи Дк № 3367 від 13.01.09  
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна