

	СИЛАБУС курсу КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
	Ступінь вищої освіти: другий (магістерський)
	Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право
	Спеціальність: D3 Менеджмент
	Освітньо-професійна програма: Менеджмент
	Рік навчання: I, II; Семестр: I, II, III
	Кількість кредитів: 15
	Мова викладання: українська

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

Завідувач кафедри

Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

БІЛЕЦЬКА ІРИНА МИРОСЛАВІВНА

e-mail: i.biletska@wunu.edu.ua

Опис курсу

Виконання і захист кваліфікаційної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти є завершальним етапом навчання за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент», однією з основних форм атестації здобувачів вищої освіти. Метою підготовки і захисту кваліфікаційної роботи є встановлення відповідності сформованих у здобувачів загальних і спеціальних компетентностей, а також досягнутих програмних результатів навчання вимогам освітньої програми та стандарту вищої освіти.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту є самостійним, завершеним науково-прикладним дослідженням, у якому здобувач на основі опанованих освітніх компонентів, результатів переддипломної практики, аналізу наукових джерел, нормативно-правових матеріалів, статистичних даних та практики діяльності підприємств, установ чи організацій обґрунтовує власні висновки, пропозиції та управлінські рішення.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація, поглиблення та практичне застосування теоретичних знань, набутих під час навчання за ОП «Менеджмент», а також формування здатності здобувача до самостійного дослідження актуальної управлінської проблеми. Виконання роботи передбачає вміння логічно й послідовно викладати результати дослідження, добирати адекватні методи наукового аналізу, обґрунтовувати управлінські рішення, формулювати висновки та рекомендації, що мають практичне значення для діяльності організації.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи здобувач виконує такі **завдання**:

- опрацьовує, систематизує та узагальнює наукові джерела, нормативні документи, аналітичні й статистичні матеріали з обраної теми дослідження;
- визначає актуальну управлінську проблему, що потребує наукового аналізу та практичного вирішення;
- обґрунтовує вибір методів, прийомів та інструментів дослідження відповідно до мети, завдань, об'єкта і предмета роботи;
- аналізує стан, тенденції та особливості діяльності підприємства, установи чи організації у контексті обраної теми;
- оцінює внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на досліджувані управлінські процеси;
- розробляє практичні рекомендації, пропозиції або управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності організації;
- формулює обґрунтовані висновки, які відображають результати проведеного дослідження та можливості їх практичного застосування.

Основними цілями підготовки кваліфікаційної роботи є:

- систематизація та поглиблення знань із менеджменту за обраною темою дослідження;
- розвиток дослідницьких, аналітичних і проєктних навичок;

- формування критичного, системного та стратегічного мислення;
- набуття практичних навичок аналізу діяльності організації та обґрунтування управлінських рішень;
- розвиток навичок академічного письма, аргументації та публічного представлення результатів дослідження;
- формування здатності до професійного зростання, самостійного прийняття рішень і відповідального виконання управлінських завдань;
- засвоєння принципів академічної доброчесності, етичних стандартів наукової роботи та професійної відповідальності менеджера.

В результаті написання кваліфікаційної роботи у здобувачів магістерської програми з менеджменту повинні бути сформовані такі компетентності (згідно освітньо-професійної програми):

Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні та спеціальні компетентності

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

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

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

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

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК11. Здатність використовувати цифрові платформи, сучасні інформаційні технології та інноваційні підходи для забезпечення ефективного управління діяльністю організації.

СК12. Здатність використовувати технології штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, прогнозування результатів діяльності організації та підвищення ефективності менеджменту.

Написання кваліфікаційної роботи спрямоване на формування у майбутніх магістрів менеджменту таких **програмних результатів навчання** (згідно освітньо-професійної програми):

- Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах (ПРН 1).
- Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення (ПРН 2).
- Проектувати ефективні системи управління організаціями (ПРН 3).
- Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї (ПРН 4).
- Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах (ПРН 5).
- Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність (ПРН 6).
- Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією (ПРН 8).
- Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу (ПРН 11).

- Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (ПРН 13).
- Вміти застосовувати цифрові платформи, інформаційно-комунікаційні технології та інноваційні методи управління для підвищення ефективності діяльності організації та забезпечення її сталого розвитку (ПРН 14).
- Вміти використовувати технології штучного інтелекту для збору та аналізу управлінської інформації, обґрунтування та прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності організації (ПРН 15).

Підготовка кваліфікаційної роботи

Етап	Мета	Способи контролю
1. Вибір (формулювання) та затвердження теми наукового дослідження з урахуванням її актуальності, новизни, теоретичної вагомості та інтересів здобувача	Окреслення мети, завдань та визначення актуальності кваліфікаційної роботи	Узгодження з науковим керівником, затвердження
2. Пошук, добір, вивчення літературних та інших джерел, методичних матеріалів	Формування робочого списку джерел для висвітлення теми з урахуванням актуальних вимог до оформлення бібліографії	Обговорення з науковим керівником
3. Формування плану роботи	Написання орієнтовного плану дослідження із зазначенням підрозділів	Узгодження з науковим керівником
4. Збір, обробка та аналіз практичного матеріалу відповідно до теми дослідження	Зібраний для написання роботи матеріал, що відповідає темі, меті та завданням дослідження	Консультація з науковим керівником
5. Написання та оформлення кваліфікаційної роботи	Підготовка розділів 1-3 кваліфікаційної роботи	Перевірка та коригування науковим керівником
6. Підготовка та редагування вступу	Підготовка вступної частини кваліфікаційної роботи відповідно до результатів проведеного дослідження та використаних методів	Перевірка науковим керівником
7. Підготовка висновків	Формулювання та редагування загальних висновків і висновків до кожного розділу роботи	Узгодження з науковим керівником
8. Упорядкування бібліографії та уніфікація оформлення всіх складників кваліфікаційної роботи	Оформлення бібліографічних посилань, перевірка дотримання всіх вимог, що висуваються до оформлення роботи	Складання списку використаних першоджерел відповідно до чинних стандартів.
9. Підготовка супровідної документації до захисту кваліфікаційної роботи	Заповнення декларації доброчесності, підготовка анотацій роботи українською та англійською мовами, подання роботи на рецензування та відгук наукового керівника	Подання на перевірку науковому керівнику
10. Підготовка до захисту та захист кваліфікаційної роботи	Підготовка тексту наукового виступу на захисті кваліфікаційної роботи, а також його супроводу у формі комп'ютерної презентації	Узгодження тексту виступу та презентації з науковим керівником

Літературні джерела:

1. Білецька І., Орлова-Курилова О., Гнидюк В., Сухомлин Л., Чопик О. Адаптивне управління проектною діяльністю інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації / Економіка майбутнього: інституційний та технологічний виміри: колективна монографія за науковою редакцією: к.е.н., доцента Татомир І.Л., к.е.н., доцента Шульжика Ю.О. / Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського, ПрАТ ВНЗ «МАУП». Кривий Ріг. Октан Принт. 2025. 313 с. С. 81–100. <https://doi.org/10.46489/EMITTV-25-35>. <https://www.oktanprint.cz/p/ekonomika-maibutnioho-instytucijinyi-ta-tehnologichnyi-vymir>
2. Білецька І., Панченко В., Басій Н., Когут М., Васильців Т., Мульська О. Конкурентоспроможність VS фінансово-ресурсні можливості бізнесу: інноваційні маркетингові стратегії. *Збірник наукових праць «ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ: ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»*. 2024. № 2(55). Київ: «ФІНТЕХАЛЬЯНС», 616 с. С. 502-518 (Web of Science та Scopus) DOI:10.55643/fcaptr.2.55.2024.4351. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4351/4092>
3. Білецька І.М., Сабецька Т.І. Управління змінами на підприємстві: особливості ресурсного забезпечення. *«Економіка та суспільство»*. 2025. Випуск № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-80>
4. Білецька І.М., Яблонь В.Д. Методико-прикладні засади антикризового управління на підприємстві: аспекти адаптації в сфері безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 338. № 1. 708-713. <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2108/2148>. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-104>
5. Білецька І.М., Яблонь В.Д. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. Хмельницький національний університет. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*. 2025. №1. С.26-31. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>
6. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
7. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодруk, 2019. 264 с.
8. Гудзь О.Є., Стрельникова С.Ю. *Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації*: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2021. 187 с.
9. Єременко А.В., Сабецька Т.І., Єрмішова С.В. Управління змінами на підприємстві в умовах цифрової трансформації, євроінтеграції та глобальних криз. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 268-274. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Andriy-Yeremenko-Tetiana-Sabetska-Svitlana-Yermishova-268-274.pdf
10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2023. 480 с.
11. Ігнашкіна Т.Б., Гончарук О.В., Кербікова А.С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Ч.І: Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 106 с.
12. Король В.С. Менеджмент організацій: нові аспекти в сфері управління малим бізнесом. *Development Service Industry Management*. 2025. №2. С. 8-15. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(1))
13. Король В.С., Сенів Б. Напрями удосконалення оцінки ефективності інновацій на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 233-239. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2665>
14. Менеджмент і адміністрування : підручник / О. А. Сидоров, Т. В. Альошина, Н. О. Фісуненко, Е. О. Сидорова. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.
15. Менеджмент : навчальний посібник / А. М. Балашов та ін. ; за заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ : Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с.
16. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
17. Менеджмент персоналу : підручник / за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
18. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2023. 232 с.
19. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Л. Я. Балаш та ін. Львів : Репроцентр Захід, 2023. 194 с.
20. Операційний менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях / І. І.

Благуно, О. І. Зварич, В. М. Колосок. Івано-Франківськ, 2025. 229 с.

21. Проектний менеджмент. Теоретичний курс : навчальний посібник / Л. М. Черчик. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 186 с.

22. Сабецька Т.І. Особливості управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства. *Академічні візії*. 2026. №51. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3409>

23. Сабецька Т.І. Теоретико-прикладні засади управління командними змінами. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. 21. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1693>

24. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с.

25. Стратегічний менеджмент : підручник / О. А. Сидоров, Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А. Є. Фоменко. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.

26. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський ; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

27. Управління проектами : навчальний посібник / В. Я. Омеляченко та ін. Маріупольський державний університет, 2025.

28. Bushe G.R. Lewis S. Three change strategies in organization development: data-based, high engagement and generative. *Leadership & Organization Development Journal*. 2023. Vol. 44, No. 2. P. 173–188. DOI: 10.1108/LODJ-05-2022-0229.

29. Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. 2024. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/stsc.2024.0190>

30. Vrcelj, N. (2023). Towards successful organizational change management new process model identification. *Journal of Process Management and New Technologies*, 11(3–4), 1–15. <https://doi.org/10.5937/jpmnt11-45953>.

Політика оцінювання

Кваліфікаційна робота повинна відповідати встановленим вимогам. Вона має бути виконана автором самостійно на основі опрацьованого найновішого теоретичного, нормативно-правового, статистичного і практичного матеріалу, містити власні розробки, висновки та пропозиції, бути належно структурованою та технічно оформленою.

У кваліфікаційній роботі має бути розв'язана складна задача чи проблема у сфері управління персоналом загалом та менеджменту в конкретному закладі зокрема, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

На підставі вивчення виконаної кваліфікаційної роботи і захисту її основних положень атестаційна комісія оцінює рівень теоретичної і практичної підготовки випускника та приймає рішення про присвоєння здобувачеві ступеня вищої освіти – магістра менеджменту.

Політика щодо академічної доброчесності. Кваліфікаційна робота не повинна містити академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботи механічно переписані з літературних джерел, нормативних документів, неопрацьовані та неформлені належним чином, а тим більше виконані шляхом копіювання та дослівного використання тексту, ідей інших авторів без посилання на використані джерела (плагіат) до захисту не допускаються.

Шкала оцінювання студентів:

ECTS	Бали	Зміст
A	90-100	відмінно
B	85-89	добре
C	75-84	добре
D	65-74	задовільно
E	60-64	достатньо
FX	35-59	незадовільно з можливістю повторного складання
F	1-34	незадовільно з обов'язковим повторним курсом

Шкала оцінювання кваліфікаційної роботи

Оцінка «Відмінно» А (90-100 балів)
Відмінна кваліфікаційна робота характеризується такими ознаками: – тема повністю розкрита; – зосереджується на дослідницькому питанні, яке стосується наукової літератури; – включає критичний і всебічний огляд відповідної літератури; – якщо це відповідає досліджуваному питанню, аргумент підтверджується доведеннями, зібраними і проаналізованими за допомогою надійних методів і процедур; – послідовна та переконлива аргументація викладених суджень; – виявлено певну оригінальність, креативність та/або винахідливість; – чітко структуровано роботу та доступно викладено; – відсутність помилок, або їх незначна кількість.
Оцінка «Добре» В (85-89 балів)
Дуже хороша кваліфікаційна робота, що характеризується такими ознаками: – тема достатньо повно розкрита; – фокусується на дослідницькому питанні, що стосується наукової літератури; – огляд літератури в основному всебічний і демонструє достатній ступінь критичного судження; – деякі недоліки в методах, за допомогою яких збираються та аналізуються докази (якщо вони відповідають досліджуваному питанню), але вони все ще загалом обґрунтовані; – послідовна та переконлива аргументація викладених суджень; – менший ступінь оригінальності, креативності та/або винахідливості присутній; – загалом чітка структура та письмове вираження; – мають місце помилки.
Оцінка «Добре» С (75-84 бали)
Хороша кваліфікаційна робота, що характеризується такими ознаками: – тема загалом розкрита; – вирішує дослідницьке питання, але може бути дещо «відірваною» від наукової літератури, і/або може значною мірою відійти від дослідницького питання; – огляд літератури є, але він дещо обмежений за обсягом і/або не має критичного розуміння; – значні недоліки в методах збору та аналізу доказів (якщо вони відповідають досліджуваному питанню); – наявна аргументація викладених суджень, але вона може бути нечіткою та/або частково необґрунтованою; – незначна оригінальність, креативність та/або винахідливість; – структура та/або письмове вираження дещо нечіткі; – присутні серйозні помилки.
Оцінка «Задовільно» D (65-74 бали)
Задовільна кваліфікаційна робота, що характеризується такими ознаками: – тема загалом розкрита; – слабо сфокусована і/або значно відхиляється від дослідницького питання; – є основний огляд літератури, але він дуже обмежений за обсягом і/або не містить будь-якого критичного розуміння; – наявні значні недоліки у методах збору та аналізу доказів (якщо вони відповідають досліджуваному питанню); – аргументація викладених суджень присутня, але розпливчата і/або необґрунтована; – незначна оригінальність, креативність та/або винахідливість; – структура та/або письмове вираження часто нечіткі; – мають місце значні недоліки.
Оцінка «Задовільно» Е (60-64 бали)
Слабка кваліфікаційна робота, що характеризується такими ознаками: – тема розкрита, проте слабо; – огляд літератури дуже обмежений за обсягом і/або не містить будь-якого критичного розуміння теоретичної літератури; – надзвичайно нецілеспрямована і/або непослідовна; – слабка аргументація суджень; – відсутність структури та/або письмове вираження є незрозумілим.
Оцінка «Незадовільно» FХ (35-59)

Дуже слабка кваліфікаційна робота, що характеризується такими ознаками: – тема не розкрита; – надзвичайно нецілеспрямована і/або непослідовна; – відсутність огляду теоретичної літератури; – слабка, або навіть відсутня аргументація суджень; – повна відсутність структури та/або письмового вираження
Оцінка «Незадовільно» F (1-34)
– відсутність будь-яких позитивних якостей