

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ СПОРТУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ**

РЕКОМЕНДОВАНО

Вченою радою факультету спорту та
менеджменту (протокол № 7 від 28
серпня 2024р.)

Голова Вченої ради

 **В'ячеслав СЕМЕНЕНКО**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання кваліфікаційних робіт**

рівень вищої освіти: другий (магістерський)

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

код дисципліни в освітньо-професійній програмі: ОК. 1.13

Київ 2024

РОЗРОБНИКИ:

Харчук Тетяна Валеріївна, доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту, tkharchuk@uni-sport.edu.ua

Новікова Наталя Леонідівна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і економіки спорту, nnovikova@uni-sport.edu.ua

Закорко Олена Павлівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту, ozakorko@uni-sport.edu.ua

Кургузенкова Людмила Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту, lkurhuzenkova@uni-sport.edu.ua

Хіленко Олександр Олександрович, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту і економіки спорту, okhilenko@uni-sport.edu.ua

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту і економіки спорту
19.08.2024, протокол № 14

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
2. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	7
2.1. Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи	8
2.2. Затвердження плану кваліфікаційної роботи.....	8
2.3. Вимоги до змісту, структури та обсягу кваліфікаційної роботи	9
2.4. Вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи.....	15
2.5. Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність академічного плагіату.	21
3. ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	21
4. ЗАГАЛЬНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ	24
ДОДАТКИ	27

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні рекомендації розроблено з урахуванням вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», інструкцій МОН України, стандартів вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-професійної програми «Менеджмент», Положення про організацію освітнього процесу у Національному університеті фізичного виховання і спорту України (нова редакція), Положення про екзаменаційну комісію Національного університету фізичного виховання і спорту України, Положення з проведення перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти ступенів бакалавра та магістра на предмет академічного плагіату в НУФВСУ.

Метою виконання кваліфікаційної роботи магістра є оволодіння методологією творчого вирішення (розв'язання) складних задач і проблем у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог на основі отриманих знань, професійних умінь та навичок відповідно до стандартів вищої освіти.

Основні завдання кваліфікаційної роботи магістра:

- систематизація, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань зі спеціальності, отриманих у процесі навчання за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування», й застосування їх при вирішенні конкретних технічних, економічних, виробничих, наукових завдань у певній галузі професійної діяльності;

- розвиток навичок самостійної роботи і оволодіння методикою досліджень та експерименту, використання сучасних інформаційних технологій при розв'язанні задач, передбачених завданням на кваліфікаційну роботу;

- визначення відповідності рівня підготовки здобувача вимогам освітньо-професійної програми, його готовності та спроможності до самостійної роботи в умовах ринкової економіки, сучасного виробництва, прогресу науки, техніки та суспільства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра здобувач, відповідно до кваліфікаційних вимог, повинен виявити:

- здатність творчо мислити, уміння самостійно вести науковий пошук і вирішувати конкретні практичні і наукові завдання;

- уміння проводити бібліографічну роботу з використанням сучасних інформаційних технологій, користуватися методичними, статистичними й законодавчо-нормативними матеріалами, критично

оцінювати сучасні наукові концепції та підходи до економічних явищ і процесів;

- здатність формулювати мету та актуальність дослідження;
- володіння сучасними методами й методиками аналізу результатів досліджень, які використовувались у процесі роботи;
- уміння здійснювати аналіз отриманих результатів;
- уміння оцінити можливості використання отриманих результатів у науковій та практичній діяльності;
- володіння сучасними інформаційними технологіями для здійснення досліджень та оформлення кваліфікаційної роботи.

Перелік компетентностей, які формуються під час виконання кваліфікаційної роботи відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування

Шифр	Компетентності
Загальні компетентності (ЗК)	
ЗК1	Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.
ЗК2	Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) державною та іноземною мовами.
ЗК3	Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
ЗК6	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
ЗК7	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК)	
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.
СК4	Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.
СК9	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
СК10	Здатність до управління організацією та її розвитком.
СК11	Здатність до критичного аналізу, оцінки і синтезу нових ідей щодо інноваційних можливостей підприємства у т.ч. спортивних організацій.

Перелік програмних результатів навчання, яких досягають здобувачі під час виконання кваліфікаційної роботи відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування

Шифр	Програмні результати навчання
ПРН 1	Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах
ПРН 2	Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення
ПРН 5	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.
ПРН 6	Мати навички прийняття, обґрунтування та реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
ПРН 7	Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.
ПРН 11	Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.
ПРН 14	Формувати місію, цілі, цінності та концепцію розвитку, розробляти корпоративну стратегію з урахуванням стратегічного потенціалу підприємств та динамічних викликів бізнес середовища.
ПРН 15	Обґрунтовувати управлінські рішення для раціональної організації системи управління та адміністрування, ефективного фінансово-інвестиційного забезпечення функціонування підприємств

Кваліфікаційна робота (КР) – самостійне дослідження, що виконує здобувач при завершенні навчання за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування, призначене для об’єктивної оцінки ступеня сформованості компетентностей в обраній сфері професійної діяльності, які закріплені у Стандарті вищої освіти України відповідного освітнього ступеня, містить висновки та пропозиції за результатами аналітичних і експериментальних досліджень, направлені на вирішення актуальної науково-практичної / суспільно важливої проблеми.

КР виконується відповідно до календарного графіка підготовки КР, що складається кафедрою менеджменту і економіки спорту, затверджується завідувачем кафедри, деканом та розміщується на інформаційних ресурсах кафедри.

У випадках відставання від графіка здобувач зобов'язаний надати пояснення своєму науковому керівнику або завідувачу кафедри.

Важливим є дотримання основних вимог щодо рівня підготовки КР, її змісту, структури, форми викладення матеріалу, а також оформлення.

КР, яка має невідповідності у в формулюванні теми, назві організації, за матеріалами якої виконано дослідження, не відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, дотримання затвердженого плану, не містить матеріалів дослідження підприємства / організації за обраною темою і обґрунтованих пропозицій, виконана з порушенням затвердженого графіку підготовки КР, а також не має відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, до захисту не допускається, і за поданням витягу з протоколу засідання випускової кафедри, здобувач відраховується з НУФВСУ (відповідно до Положення про організацію освітнього процесу у Національному університеті фізичного виховання і спорту України (нова редакція).

Кваліфікаційна робота свідчить про набуття здобувачем вищої освіти сучасних знань, компетенцій та практичних навичок у менеджменті організацій та адмініструванні, його готовність до професійного виконання на інноваційній основі менеджерських функцій (організації, планування, мотивації, контролю) та прийняття ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиковості зовнішнього середовища. Вона не повинна містити академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації.

2. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Основні етапи виконання кваліфікаційної роботи:

1. Вибір і затвердження теми КР.
2. Затвердження плану КР.
3. Виконання наукової статті за тематикою КР.
4. Написання кваліфікаційної роботи.
5. Оформлення КР.
6. Перевірка КР на наявність академічного плагіату.
7. Рецензування КР.
8. Попередній захист КР на кафедрі.
9. Публічний захист КР.

2.1. Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи

Орієнтовна тематика КР розробляється кафедрою менеджменту і економіки спорту відповідно до напрямів науково-дослідної тематики кафедри, запитів роботодавців та сучасних досягнень у сфері менеджменту і економіки спорту (дод. А). Тематика щорічно переглядається, затверджується на засіданні кафедри, розміщується на інформаційних ресурсах кафедри.

Тему КР студент обирає із запропонованих кафедрою та погоджує її з науковим керівником. Якщо студент не мав змоги у визначені графіком навчального процесу строки обрати тему КР – це робить науковий керівник та гарант освітньої програми.

За погодженням з науковим керівником студент може запропонувати самостійно сформульовану тему дослідження за умови обґрунтування доцільності її розроблення, ознайомлення з аналітичними оглядами і статтями у спеціалізованих наукових виданнях, а також враховуючи свої наукові та професійні інтереси, що були проявлені під час написання курсових робіт, підготовки статей та конкурсних наукових робіт, у виступах на студентських наукових конференціях.

Виконання КР на абстрактну тему, без використання й аналізу матеріалів, що характеризують діяльність об'єкту дослідження, не допускається.

Формулювання теми повинно бути чітким, лаконічним та не містити неоднозначного тлумачення. У формулюванні теми має бути відображений проблемний аспект роботи відповідно до обраного об'єкта і предмета дослідження. У темі зазначається об'єкт, який досліджується, або підприємство, організація тощо, за матеріалами якого виконується робота.

Після остаточного узгодження теми КР з науковим керівником студент подає заяву на ім'я завідувача кафедри, в якій зазначає назву теми і повну назву об'єкта дослідження (дод. Б).

Внесення змін та уточнень до тем / об'єктів КР можливе як виняток. Зміни здійснюються за наказом НУФВСУ, проєкт якого вносить декан факультету на підставі службової записки завідувача кафедри за обґрунтованою заявою студента, погодженою з науковим керівником та гарантом освітньої програми.

2.2. Затвердження плану кваліфікаційної роботи

Для складання плану здобувач повинен ознайомитися з проблемами, розв'язання яких передбачає тема дослідження: самостійно опрацювати спеціальну наукову літературу, статистичні дані,

законодавчі та нормативні документи, методичні розробки, які послідовно та логічно розкривають обрану тему. Після опрацювання джерел студент складає план, який узгоджується з науковим керівником, гарантом освітньої програми, завідувачем кафедри менеджменту і економіки спорту.

План КР має бути складним і містити: вступ; розділ 1 (не поділяється на параграфи), розділ 2 (складається з двох параграфів), розділ 3 (складається з двох параграфів). План становить основу змісту КР (дод. В).

Розгорнутий план зазначається у Завданні на КР (дод. Г), який, за погодженням наукового керівника, може корегуватися, про що робляться відповідні записи у затвердженому варіанті.

2.3. Вимоги до змісту, структури та обсягу кваліфікаційної роботи

Основними вимогами до викладення КР є: чіткість побудови, логічна послідовність викладу матеріалу, доказовість аргументів, точність формулювань, обґрунтованість висновків та пропозицій, практична спрямованість.

Обсяг основної частини КР складає 45-50 сторінок тексту формату А4 без урахування завдання на КР, анотації, списку використаних джерел та додатків.

Першою сторінкою КР є **титульний аркуш** (дод. Д), який має єдину форму для всіх КР і оформлюється відповідно до вимог стандарту та вимог НУФВСУ. Назва теми КР на титульному аркуші повинна точно відповідати її формулюванню в наказі університету «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт». Скорочення в назвах закладу вищої освіти та теми роботи не допускаються.

Роботі передуює **анотація** – узагальнений короткий виклад основного змісту КР (дод. Е). В анотації, обсяг якої складає до 800 знаків, зазначається прізвище та ініціали автора, назва КР, основний зміст та результати дослідження, ключові слова (слова специфічної термінології за темою, що найчастіше зустрічаються у КР), які наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів – 5–7 слів або словосполучень, які стосуються теми дослідження. Анотація подається українською та англійською мовами з ідентичним змістом. Загальний обсяг анотації – до 1 стор.

Зміст має відповідати плану КР, який затверджено науковим керівником, та повинен містити назви всіх структурних елементів із зазначенням номерів їх початкових сторінок.

Головним завданням **вступу** (2-3 сторінки) є загальна характеристика роботи як актуального та практично значущого дослідження, презентація інформаційного, методичного забезпечення дослідження. У вступі висвітлюється сучасний стан розглянутої проблеми, аналізуються останні дослідження та публікації за темою дослідження.

Вступ складається з таких обов'язкових елементів:

Актуальність теми дослідження передбачає стисле обґрунтування своєчасності та значущості дослідження за обраною тематикою.

Аналіз рівня розробленості теми містить стислий огляд останніх досліджень та публікацій з посиланнями на релевантні праці конкретних науковців, які відомі своїм внеском у розробку досліджуваної проблеми, **за останні 3-5 років**. Кожне прізвище дослідника має супроводжуватись відповідним посиланням зі списку використаних джерел.

Мета дослідження – запланований результат вирішення визначеної проблеми. Мету дослідження формулюють одним реченням (наприклад, розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства).

Не можна формулювати мету як «дослідити...», «вивчити...», «проаналізувати» тощо, тому що ці слова вказують не на саму мету, а на засіб її досягнення.

Завдання дослідження – це послідовні взаємозалежні кроки, що забезпечують досягнення поставленої мети. Зазвичай, робиться у формі перерахування (проаналізувати, розглянути, узагальнити, охарактеризувати, систематизувати, виокремити, оцінити, довести, визначити, встановити взаємозв'язок, розробити, обґрунтувати, тощо). Завдання повинні корелюватися зі змістом (кількість завдань – 5).

Об'єкт дослідження – це обраний для вивчення процес або явище, що породжує проблемну ситуацію. Формулюється одним реченням (наприклад, процес управління системою персоналу підприємства).

Предмет дослідження значно вужчий й конкретніший за об'єкт, вивчається у межах об'єкта. Наприклад, теоретичні та практичні аспекти управління системою персоналу підприємства

Методи дослідження. Зазначається які саме наукові методи дослідження використовувалися у КР для вирішення кожного завдання.

Апробація результатів дослідження за темою роботи: перелік конференцій, семінарів, на яких було оприлюднено та обговорено результати дослідження (назва доповіді, місце та час проведення конференцій), назва тез і статей (які було підготовлено), інформація про їх видання (назва видання, місце, час тощо).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Наприкінці вступу подається інформація про структуру та обсяг КР.

Зразок оформлення:

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з ____ найменувань, ____ додатків. Робота містить ____ рисунків та ____ таблиць. Загальний обсяг роботи складає ____ сторінок, основної частини – ____ сторінок.

Основна частина роботи (50 сторінок) складається з трьох розділів – теоретичний, аналітико-дослідницький, проєктно-рекомендаційний.

Назви розділів не повинні дублювати назву теми КР.

Усі розділи мають бути логічно пов'язані між собою, розкривати сутність науково-дослідної роботи здобувача, та збалансованими за обсягом.

Кожен розділ починають з нової сторінки.

Перший розділ має носити теоретичний характер. У цьому розділі на основі вивчення вітчизняної та закордонної наукової та спеціальної літератури за темою дослідження, а також нормативних матеріалів, викладається теоретичне обґрунтування досліджуваної проблеми. Розглядається сутність проблеми, визначається роль і місце досліджуваних явищ і процесів у сфері менеджменту і економіки спорту, подається критичний огляд публікацій і досліджень за обраною темою, викладаються основні теоретичні та методичні положення теми, проблемні питання, міжнародний досвід у розвитку певного явища або процесу, класифікаційні категорії процесів та елементів за обраною темою, дискусійні та невирішені аспекти теми, визначається власне ставлення автора до них. Автору слід показати глибокі знання сучасного рівня досліджень у сфері менеджменту і економіки спорту.

Аналіз літератури з проблеми повинен бути не описовим і констатуючим, а критичним, орієнтованим на набуття наявного досвіду та з'ясування невирішених питань, на пошук шляхів розв'язання проблеми; презентувати власну думку автора стосовно позиції інших дослідників.

Теоретичні положення першого розділу повинні бути покладені в основу другого і третього розділів роботи.

Обсяг першого розділу повинен становити 15-20 сторінок.

Другий розділ має аналітико-дослідницький характер. У цьому розділі здобувач має поєднати засвоєні теоретичні знання та набуті вміння застосовувати обрані методи дослідження й методичний інструментарій.

За допомогою статистичних методів оброблення даних здобувач має проаналізувати сучасні тенденції розвитку об'єкта дослідження, навести результати самостійного аналізу попередньо зібраної інформації. Статистичний аналіз здійснюють в динаміці **за останні 5 років**.

При виконанні аналітико-дослідницького розділу здобувач використовує фактичні матеріали, зібрані під час практичної підготовки. Ці матеріали повинні бути повними й достовірними, щоб на їх базі можна було проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку об'єкта дослідження; виявити резерви й намітити шляхи їх використання, а також усунути визначені недоліки. Слід уникати непотрібних відомостей, відбираючи тільки ті, які будуть використані для обґрунтування висновків і рекомендацій КР.

При роботі над другим розділом КР здобувач має:

- забезпечити збирання, накопичення, систематизацію та вивчення емпіричного матеріалу щодо вирішення проблемних питань, що досліджуються;

- критично проаналізувати відповідну політико-правову, економічну, соціальну та іншу інформацію щодо вітчизняної практики, висуваючи та перевіряючи власні припущення щодо вирішення досліджуваних проблемних питань (з описом та використанням статистичних, оперативних, аналітичних, соціологічних даних, фактів і прикладів, результатів власних опитувань та спостережень, проведенням групування цих даних, підготовкою таблиць, побудовою графіків, розробкою логічних схем, виконанням розрахунків тощо).

На підставі проведеного аналізу та узагальнення аналітичних матеріалів здійснюють ґрунтовний аналіз проблем розвитку об'єкта дослідження. Аналіз проблеми повинен здійснюватися з урахуванням чинників позитивної та негативної дій. Доцільно визначити вплив екзогенних та ендегенних чинників на розвиток об'єкта дослідження, оцінити потенційні загрози та можливості за допомогою методів ситуаційного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз тощо). За результатами аналізу необхідно визначити переваги та недоліки, проблеми розвитку об'єкта дослідження та обов'язково зробити змістовні висновки наскільки ефективно (чи неефективно) здійснюються ті чи інші процеси.

Здобувач повинен продемонструвати вміння самостійно виконувати аналіз та синтез отриманої інформації про об'єкт дослідження, робити відповідні висновки щодо визначених під час написання цього розділу прикладних завдань (проблем).

Особливе значення має правильне узагальнення накопиченого фактичного матеріалу, групування та оброблення даних, на основі яких здійснюється кваліфікований аналіз, обґрунтовуються пропозиції.

Виклад матеріалу не має бути описовим, оскільки метою будь-якого дослідження є пояснення явищ. Для повноти висвітлення досліджуваної проблеми та наочності необхідно навести в тексті таблиці, що

характеризують динаміку розвитку явища, відобразити тенденції за допомогою графічних моделей.

Ця структурна частина роботи має бути максимально насичена фактичною інформацією (таблицями, графіками, діаграмами, схемами тощо), які відображають результати діяльності (розвитку) об'єкта дослідження. Фактичний матеріал (таблиці, діаграми, рисунки тощо) обов'язково аналізують у тексті роботи, перед кожною ілюстрацією роблять перехід до неї – пропонують звернутися до її даних, щоб з'ясувати тенденції розвитку певного явища та поглибити дослідження, а після – подають основні висновки, що ґрунтуються на наведених у ній даних.

Особливу увагу необхідно приділити правильності й грамотності побудови та оформлення аналітичних таблиць, діаграм, графіків, рисунків тощо, а також їхнім назвам (див. п. 2.5).

Другий розділ є підґрунтям для написання третього розділу.

Обсяг другого розділу повинен становити 15-20 сторінок.

Третій проєктно-рекомендаційний розділ передбачає розроблення конкретних науково обґрунтованих практичних рекомендацій та пропозицій щодо шляхів вирішення проблем, напрямів усунення недоліків, удосконалення розвитку об'єкта дослідження (стратегія, план, проєкт, програма тощо), доцільності й інтенсифікації інтеграційних процесів та інституційних перетворень тощо.

Пропозиції можуть також стосуватися механізмів адаптації зарубіжного досвіду до умов вітчизняної практики менеджменту і економіки спорту. Так, за результатами опису та аналізу вітчизняних і зарубіжних практик підсумовуються аргументи та докази на користь обраного напрямку вирішення досліджуваних проблемних питань, розробляються практичні заходи з впровадження запропонованих рекомендацій, імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняну практику менеджменту і економіки спорту.

Вирішення управлінських задач здійснюється з метою модернізації управління, підвищення його ефективності, усунення наявних недоліків. Пошук заходів щодо раціоналізації й оптимізації управління, вибір конкретних варіантів їхньої реалізації з обов'язковим обґрунтуванням – основний зміст і необхідна вимога до виконання практичного розділу КР. Рекомендації, розроблені у практичній частині, мають бути викладені докладно та досконало, з необхідним ступенем деталізації та конкретизації, та мати реалістичний характер.

Підготовка третього розділу повинна здійснюватися на основі теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію, викладених у першому розділі, а також з урахуванням результатів аналізу та оцінок, одержаних у другому розділі роботи.

При роботі над третім розділом КР здобувач має:

- розробити конкретні пропозиції щодо вирішення проблемних питань дослідження (наприклад, з обґрунтуванням концептуальних рішень; внесенням за необхідності змін до нормативно-правових актів; розробкою програм, комплексу заходів, моделей, механізмів, методик або стандартів; удосконаленням організації роботи суб'єктів менеджменту і економіки спорту тощо);

- оцінити повноту вирішення проблемних питань дослідження, достовірність одержаних результатів; порівняти ці результати з існуючою практикою; визначити переваги запропонованих рішень порівняно з існуючою практикою; висвітлити їх інноваційний характер і практичне значення.

Необхідно приділяти увагу логічному взаємозв'язку розділів і підрозділів основної частини, зокрема використанню результатів аналізу і досліджень у розробках і пропозиціях.

Рекомендований обсяг третього розділу – 15-20 сторінок.

Потрібно збалансовано розподіляти матеріал за розділами і підрозділами основної частини роботи.

Висновки та пропозиції (обсягом до 3 сторінок) є логічним завершенням виконаного дослідження. У висновках наводяться найважливіші теоретичні положення щодо вирішеної проблеми; узагальнюються результати аналізу та діагностики об'єкта дослідження; подаються практичні рекомендації та пропозицій щодо шляхів вирішення проблем.

Висновки та пропозиції мають бути чіткі, аргументовані, повно і конкретно відображати результати дослідження. Особливу увагу здобувач має приділити висвітленню нового, яке він вносить у розроблення досліджуваної проблеми. Основний акцент необхідно робити на результатах проєктно-рекомендаційної частини, де висвітлюються пропозиції за результатами проведеного дослідження, що виносяться на захист роботи перед атестаційною комісією.

Висновки та пропозиції не повинні носити характер короткого переказу роботи, а бути стислим викладанням підсумків проведеного дослідження та досягнутих результатів по кожному завданню дослідження. Висновок по кожному завданню не повинен констатувати, що завдання вирішене, а повинен містити інформацію про результати, отримані при вирішенні завдання.

Кількість висновків має відповідати кількості поставлених на початку дослідження завдань. Висновки та пропозиції мають бути

оформлені як пронумерований арабськими цифрами виклад результатів дослідження за кожним завданням.

У висновках не можуть міститися пропозиції, які не було розглянуто у попередніх розділах.

Для дотримання бажаного стилю у висновках корисно застосовувати такі слова та вислови: «проаналізовано», «встановлено», «виявлено», «що дозволило», «доведено», «досліджено», «розроблено», «отримано», «запропоновано», «рекомендовано», «обґрунтовано», «вважається за доцільне» та ін.

Посилання на інших авторів, їхнє цитування, а також наведення загальновідомих істин у висновках не допускається.

Список використаних джерел є важливим обов'язковим елементом КР, який певною мірою є вираженням наукової етики та культури наукової праці, відображає роботу автора зі збирання та аналізу інформації, дозволяє зробити висновок про ступінь фундаментальності проведеного дослідження.

До списку використаних джерел рекомендується включати не менше 50 найменувань *за останні роки*. Для інформаційних матеріалів Інтернет-джерел – обов'язкове посилання на відповідну Web-адресу. Кожне включене у такий список джерело повинно бути згаданим у рукописі роботи.

Додатки до КР мають містити допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття КР, інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень згідно з обраною темою. Додатки розміщуються відповідно до посилань на них у тексті роботи.

2.4. Вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи

Мова КР – українська, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок.

Норми наукової комунікації регламентують характер викладення інформації, передбачаючи відмову від висловлювання власної думки від першої особи. У зв'язку з цим вживаються мовні конструкції, в яких замість особового займенника «я» вживається займенник «ми», оскільки дослідження здійснюється під постійним консультуванням з боку наукового керівника.

Пряме переписування у роботі матеріалів з літературних джерел неприпустиме, крім цитат, які подаються в лапках відповідно до тексту оригіналу.

Набір тексту КР 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 (210х297 мм); шрифт текстового редактора – Word Times New Roman чорного кольору. Висота шрифту – 14 пунктів. Поля: зліва – не менше 25 мм, справа – не менше 10 мм, зверху і знизу – не менше 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту – однаковою.

Кожну структурну частину КР починають з нової сторінки. Заголовки структурних частин роботи: **«ЗМІСТ»**, **«ВСТУП»**, **«РОЗДІЛ»**, **«ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ»**, **«СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ»**, **«ДОДАТКИ»** друкують великими жирними літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки).

Сторінки роботи нумерують арабськими цифрами (без знака №) у правому верхньому куті аркуша без крапки, починаючи зі структурного розділу ЗМІСТ і закінчуючи останнім аркушем роботи.

Титульний аркуш КР входить до суцільної нумерації сторінок, але на ньому номер сторінки не проставляється.

Завдання на КР та **анотація** не нумеруються та не входять до суцільної нумерації сторінок.

На сторінці зі **змістом** зазначається номер початкової сторінки кожної складової КР. Зміст нумерують як другу сторінку.

Текст основної частини КР поділяється на розділи, підрозділи згідно з планом, затвердженим у завданні на КР. Кожний розділ починають з нової сторінки. Номер розділу ставлять після слова **«РОЗДІЛ»**, без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу.

Підрозділи нумерують послідовно суцільною нумерацією в межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. Наприкінці номера параграфу ставиться крапка. Наприклад: **«2.3.»** (третій підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають заголовок підрозділу. Заголовки підрозділів друкують маленькими жирними літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять.

Остання сторінка розділу повинна бути заповнена текстом мінімум на 75%. Якщо на цій сторінці є лише два-три рядки, то текст потрібно скоротити і цю сторінку вивільнити.

На кожен показник, цифру чи цитату у КР обов'язково має бути посилання. Посилання в тексті на джерела надають у квадратних дужках із зазначенням джерела та сторінки (крім випадків, коли посилаються на джерело в цілому), наприклад: [12, с. 18], де перша цифра “12” відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, а друга “18” – номеру

сторінки, на якій наведено зазначені дані або цитовану тезу. У випадку одночасного посилання на декілька джерел посилання оформляють так: [12, с. 18; 16, с. 20; 25, с. 8], тобто автор одночасно посилається на 12, 16 та 25 джерело у списку використаних джерел.

Можливим також є оформлення посилань у вигляді зносок в кінці сторінки з наведенням повного бібліографічного опису цитованого джерела.

Фактичні та статистичні дані наводяться в однакових одиницях виміру: абсолютних (грн, дол. США, т, м, шт.) або відносних (%).

Наприкінці КР розміщується **список використаних джерел**, складати який необхідно за певними правилами.

Рекомендована кількість назв – не менше 50 найменувань **за останні роки**. До цього списку включаються всі публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються тією мовою, якою вони видані. Список використаних джерел оформлюється в порядку цитування та згадки джерел в тексті *або* за алфавітом прізвищ перших авторів. Приклад оформлення списку використаних джерел наведено у дод. Ж.

Оформлення допоміжних матеріалів

До допоміжних матеріалів відносять: *ілюстрації* (схеми, діаграми, графіки, креслення тощо), *таблиці, формули, додатки*.

Цифровий і текстовий матеріал бажано подавати у формі таблиць та ілюстрацій. ***Кожний розділ має містити щонайменше 1-2 ілюстрації та 1-2 таблиці.***

Ілюстрації слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. *Ілюстрацію, розміри якої більше формату А4, рекомендується розміщувати у додатках.*

На всі ілюстрації та таблиці мають бути посилання в тексті. Ілюстрації **обов'язково** доповнюють поясненнями або коментарем.

Заголовки (назви) ілюстрацій та таблиць мають відображати основний зміст ілюстративного матеріалу та містити три обов'язкові елементи: назву і порядковий номер; назву об'єкта, який характеризують; період, за який наведено дані.

Під таблицями та ілюстраціями поміщають примітки та джерела, з яких запозичена відповідна аналітична інформація (якщо ілюстрація авторська, то це зазначають, пишучи “Побудовано, Складено, Розраховано або Розроблено автором на основі: [номер джерела у списку використаних джерел]).

Не доцільно подавати посилання на ілюстрації в тексті КР як самотійні фрази, у яких лише повторюють те, що написано в назві

рисунка (наприклад: «У табл. 1.2 наведено структуру капітальних інвестицій за видами активів за 2019-2024 рр.»). У тому місці, де викладено аспект, пов'язаний з рисунком або таблицею, потрібно розмістити посилання на неї у круглих дужках «(рис. 1.2)» або скориставшись фразою: «... як це видно з рис. 1.2» чи «... як це показано на рис. 1.2» тощо.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера рисунка через крапку. Номер, назва ілюстрації та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією по центру. Наприклад, «Рис. 1.2» (другий рисунок першого розділу).

Приклад оформлення ілюстрації:

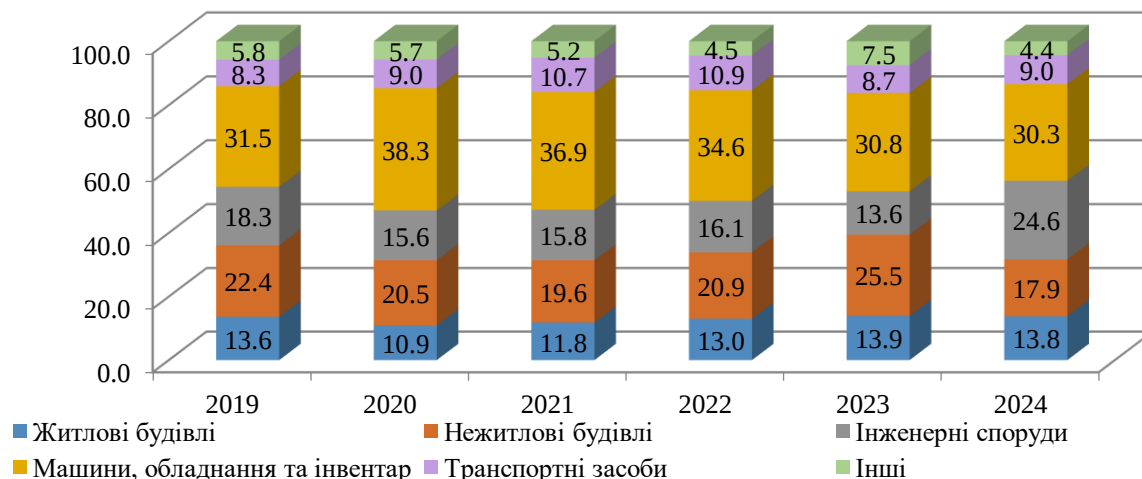


Рис. 1.2. Структура капітальних інвестицій
за видами активів, 2019-2024, %

Джерело: складено автором на основі [15].

Цифровий матеріал у роботі необхідно подавати у вигляді таблиці. Таблиця має мати назву та номер. Нумерують таблиці послідовно суцільною нумерацією в межах розділу арабськими цифрами (за винятком таблиць, що наводяться у додатках). Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених між собою крапкою. У правому верхньому куті над заголовком таблиці курсивом вказують «Таблиця» та її номер. У наступному рядку, по центру, вказують назву таблиці (жирним шрифтом малими літерами (крім першої великої)). Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці.

Потрібно уникати повторів тематичного заголовка у заголовках граф. Лаконичності потребують і назви заголовків рядків. Слова, що

повторюються, слід виносити до узагальнюючих заголовків, об'єднувальних рубрик.

У таблиці слід обов'язково зазначати одиницю виміру (відповідно до стандартів). Якщо всі цифрові дані таблиці мають одну й ту ж одиницю виміру, то її виносять у заголовок. Числові величини у таблиці повинні мати однакову кількість знаків після коми. Якщо цифрові або інші дані в якому-небудь рядку таблиці не наводяться, то в ньому ставиться прочерк (–).

Заголовки граф таблиці необхідно починати з великих літер, підзаголовки – з маленьких (якщо вони складають одне речення із заголовком) і з великих (якщо вони самостійні). Таблиці мають бути не громіздкими, щоб читач міг легко усвідомити значення наведених даних.

Набір тексту таблиці здійснюється через 1 міжрядковий інтервал, висота шрифту – 11-12 пунктів, шрифт текстового редактора – Word Times New Roman чорного кольору.

Посилання на таблиці вказують скорочено, наприклад, «... подано в табл. 2.2» (друга таблиця другого розділу).

Приклад оформлення таблиці:

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів доходів ТОВ «Назва», 2020-2024 рр., млрд грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2020	
						абсолютне	відносне, %
Усього, у тому числі:	1516,8	1772,0	2051,3	2652,1	3248,7	1732,0	214,2
- заробітна плата	615,0	709,6	898,3	1209,1	1529,4	914,3	248,7
- прибуток та змішаний дохід	254,3	323,5	378,2	477,9	572,1	317,8	225,0
- доходи від власності	85,1	80,0	75,5	78,7	91,2	6,1	107,1
- соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	562,3	658,9	699,3	886,5	1056,1	493,8	187,8

Джерело: розраховано автором на основі [12].

Таблицю бажано розміщувати на одній сторінці. При перенесенні частини таблиці на іншу сторінку у верхньому правому куті вказується, наприклад, «Продовження табл. 2.2», «Закінчення табл. 2.2». Крім того, верхній рядок таблиці має містити заголовки стовпців.

Формули нумерують у межах розділу арабськими цифрами. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули в розділі, відокремлених крапкою. Нумери формул пишуть біля правого поля сторінки на рівні відповідної формули у круглих дужках, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу). Посилання на

формули зазначають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.1)».

Формули та рівняння виконуються у формульному редакторі Microsoft Equation 3.0 або MathType 4.0 Equation, розташовуються безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині рядка. Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів формули наводять під нею в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта записують з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки.

Вище і нижче формули повинно бути залишено не менше одного вільного рядка.

Наприклад:

Досліджувані показники якості переводяться у безрозмірний вигляд за допомогою формули:

$$P_i = \frac{P_i - P_i^{бр}}{P_i^{em} - P_i^{бр}}, \quad (2.1)$$

Додатки оформлюються як продовження наукової роботи, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті.

До додатків рекомендується включати матеріал, який:

- є необхідним для повноти звіту, але включення його до основної частини звіту може змінити впорядковане й логічне уявлення про роботу;
- не може бути послідовно розміщений в основній частині через великий обсяг або способи відтворення; може бути вилучений для широкого кола читачів, але є необхідним для фахівців даної галузі.

Наприклад, додаткові ілюстрації або таблиці; проміжні математичні доведення, формули та розрахунки; таблиці допоміжних цифрових даних; анкети, тести, програми; інструкції і методики; опис алгоритмів і програм розв'язання задач на ПК, які розроблені у процесі роботи над дослідженням; ілюстрації допоміжного характеру.

Кожний додаток друкується з нової сторінки.

Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток __» (але без знака №) і велика літера, що позначає додаток. Наприклад: «Додаток Д».

Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ї. Наприклад: Додаток А, Додаток Б.

Текст кожного додатка, якщо необхідно, 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 додатку В.

Ілюстрації, таблиці та формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рис. Д. 1.2 – другий рисунок першого розділу додатка Д; формула (А.1) – перша формула додатка А.

Якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому кутку зазначається «Продовження додатку...» або «Закінчення додатку ...».

2.5. Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність академічного плагіату

КР перед захистом обов'язково проходить перевірку на плагіат. Відповідальність за доброчесне використання літературних джерел несе автор згідно Положення з проведення перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти ступенів бакалавра та магістра на предмет академічного плагіату в НУФВСУ.

Не допускається запозичення (плагіат) матеріалу. Посилання у КР на автора та джерело інформації оформлюється відповідно до затвердженого в НУФВСУ Положення з проведення перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти ступенів бакалавра та магістра на предмет академічного плагіату в НУФВСУ, в якому чітко визначено його критерії оцінювання.

Перевірка КР на академічний плагіат здійснюється засобами, визначеними у Положенні з проведення перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти ступенів бакалавра та магістра на предмет академічного плагіату в НУФВСУ.

3. ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

До захисту КР допускаються здобувачі вищої освіти, які успішно виконали вимоги навчального плану/індивідуального навчального плану студента, у т.ч. програму практичної підготовки та склали заліково-екзаменаційну сесію.

КР подається науковому керівнику для перевірки її змісту та структури у строки, визначені у Завданні, але не пізніше 30 робочих днів до засідання екзаменаційної комісії (далі – ЕК).

У випадку недотримання календарного графіку підготовки КР, науковий керівник надає інформацію на засіданні кафедри та готує службову записку щодо наявності відхилень від графіку підготовки КР. Витяг з протоколу засідання кафедри передається декану факультету, який складає службову записку на ім'я ректора та проєкт наказу про відрахування здобувача з університету.

Науковий керівник перевіряє на відповідність встановленим вимогам оформлення КР та надає відгук, в якому зазначається:

- актуальність дослідження;
- сучасність використаних методів дослідження;
- рівень використання набутих у процесі навчання теоретичних знань при виконанні дослідження;
- вміння самостійно вирішувати наукові та практичні проблеми; логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки;
- участь здобувача у наведених експериментальних дослідженнях, теоретичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї / методики;
- повнота розкриття теми;
- перспективність запропонованих рекомендацій;
- недоліки роботи та зауваження;
- рекомендація до захисту.

КР обов'язково має пройти *рецензування*, у результаті якого надається кваліфікований відгук. Рецензування доручають висококваліфікованим фахівцям (науково-педагогічним працівникам і науковцям) НУФВСУ, які мають ступінь кандидата (доктора) наук за фахом (внутрішнє рецензування), провідним спеціалістам виробничих, наукових і проєктних організацій (зовнішнє рецензування). КР може містити відгук від підприємства (установи, організації), за матеріалами якого проведено дослідження.

При рецензуванні КР рекомендується визначати:

- новизну постановки і розроблення проблеми;
- використання наукових методів дослідження;
- аргументованість висновків і обґрунтованість пропозицій;
- вміння здобувача освітнього ступеня магістра, чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його;
- недоліки та зауваження щодо змістовної частини роботи, оформлення;
- висновок про можливість допуску до захисту.

Зовнішня рецензія надається письмово у довільній формі та містить загальний висновок щодо рекомендації до захисту. Зовнішнього рецензента студент обирає самостійно.

Рецензент має підписатися та зазначити своє прізвище, ім'я та по батькові, місце роботи і посаду, яку обіймає, і завірити підпис.

За наявності рукопису, відгуку наукового керівника та зовнішньої рецензії КР реєструється на кафедрі, але **не пізніше, ніж за 15 календарних днів до захисту**.

З метою визначення якості та ступеня готовності до захисту кафедра менеджменту і економіки спорту відповідно до графіку підготовки організовує попереднє заслуховування представлених студентом основних положень КР спеціально сформованою комісією попереднього захисту, отримання рекомендації до захисту (або зауважень щодо змісту та оформлення).

Попередній захист КР проходить із залученням профільних фахівців кафедри менеджменту і економіки спорту, гаранта освітньої програми. Комісія робить узагальнений висновок про готовність КР до захисту, про що ставить відповідну позначку в Завданні. Після успішного проходження попереднього захисту КР передається на розгляд завідувачу кафедри, який робить висновок про рекомендацію її до захисту на засіданні ЕК.

Студенти, КР яких на попередньому захисті і розгляді завідувачем випускової кафедри були оцінені позитивно, допускаються деканом до захисту на засіданні ЕК не пізніше, ніж за 5 робочих днів до початку її роботи (відповідно до Положення про екзаменаційну комісію Національного університету фізичного виховання і спорту України »). У такий же термін студент подає на кафедру переплетену КР.

Студент готує виступ-презентацію з використанням комп'ютерних технологій, а також необхідний роздатковий матеріал – наочну ілюстрацію відповідних тверджень під час доповіді, – зміст та якість якого перевіряє науковий керівник. Кількість примірників ілюстративного матеріалу повинна відповідати чисельному складу ЕК. Зразок оформлення титульної сторінки ілюстративного матеріалу наведено у дод. 3.

Обсяг тексту доповіді має відповідати **до 10 хвилин** виступу, містити основні результати аналізу матеріалів об'єкта дослідження й розробок щодо пропозицій і рекомендацій, які є результатом проведеного дослідження, **з акцентом на елементах практичної значущості роботи**.

Публічний захист КР може відбуватися у НУФВСУ або на базі підприємств, установ і організацій, з якими укладені договори / меморандуми про співпрацю.

Після захисту КР секретар екзаменаційної комісії передає їх електронні копії в бібліотеку НУФВСУ для подальшого поповнення репозитарію КР, а друковані – в архів НУФВСУ.

4. ЗАГАЛЬНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ

Під час виконання КР здобувач демонструє: вміння логічно та аргументовано викладати матеріал, коректно використовувати аналітичні, статистичні, математичні та інші методи наукового дослідження, проводити експерименти; володіння навичками узагальнення, формулювання висновків; вміння працювати з літературними джерелами.

Критеріями оцінювання КР є:

- чіткість, повнота та послідовність розкриття кожного питання плану і теми роботи в цілому;
- рівень розв'язання сформульованих завдань і досягнення поставленої мети дослідження;
- рівень наукового обґрунтування результатів проведеного дослідження;
- ступінь самостійності проведення дослідження та наявність власних міркувань, узагальнень, висновків, результатів;
- широта та доцільність застосування методичного апарату дослідження;
- науковість стилю викладення;
- відсутність орфографічних і синтаксичних помилок, а також рівень грамотності викладення матеріалів дослідження;
- правильне оформлення КР відповідно до державних стандартів.

ЕК оцінює рівень якості презентації основних результатів досліджень та відповідей на запитання під час захисту КР – уміння стисло і чітко викласти результати дослідження, аргументовано відповісти на поставлені запитання, якісно презентувати результати дослідження.

При оцінюванні КР ЕК враховує не лише якість самого наукового дослідження, його наукову новизну, практичну значущість, вміння захистити сформульовані положення та висновки, але і його оформлення відповідно до встановлених вимог.

Результати захисту КР оцінюються за 100-бальною шкалою НУФВСУ, яка відповідно переводиться в шкалу ЄКТС.

Рішення щодо підсумкового оцінювання приймається більшістю голосів членів ЕК за результатами захисту з урахуванням висновків наукового керівника та рецензентів.

НУФВСУ на підставі рішення ЕК присуджує особі, яка успішно виконала освітню програму підготовки магістра, відповідний ступінь вищої освіти та присвоює кваліфікацію.

Студент, який не захистив з поважних причин у встановлений строк КР, має право на повторну атестацію протягом наступних трьох років під час роботи ЕК за тією ж освітньою програмою. Дата повторного захисту визначається наказом ректора НУФВСУ.

Якщо захист КР визнається незадовільним, ЕК визначає, чи може студент подавати на повторний захист ту ж роботу з доопрацюванням, чи він повинен підготувати КР за новою темою. Захист КР за іншою темою можливий не раніше ніж через рік.

Загальні критерії оцінювання кваліфікаційних робіт

Критерії оцінювання КР	К-ть балів
КР, в якій, крім виконання основних вимог, зроблено власний критичний аналіз різних літературних джерел, представлено результати власних досліджень з використанням економіко-математичних методів, побудовано формалізовану модель проблеми, розрахунки і на їх основі – аргументовано висновки та обґрунтовано пропозиції, а при її захисті студент показує глибокі знання з питань теми, оперує даними дослідження, вносить пропозиції по темі дослідження, під час доповіді вміло використовує презентацію, впевнено і докладно відповідає на поставлені запитання	90-100
КР, яка носить дослідницький характер, оформлена за вимогами, які висуваються до КР, матеріал викладено логічно і послідовно з відповідними висновками, має незначні мовні погрішності, а при її захисті студент показує знання з питань теми, оперує даними дослідження, під час доповіді вміло використовує презентацію, без особливих труднощів відповідає на поставлені запитання	82-89
КР, яка носить дослідницький характер, оформлена за вимогами, які висуваються до КР, матеріал викладено логічно і послідовно з відповідними, але недостатньо аргументованими висновками; у структурі, мові і стилі роботи є лише незначні погрішності, а при її захисті роботи студент показує знання з питань теми, оперує даними дослідження, під час доповіді використовує презентацію, відповідає на поставлені запитання	75-81
КР, в якій розкрито тему, прореферовано необхідні літературні джерела, проаналізовано відповідні інформаційні та статистичні бази даних, проведено експеримент, але яка має поверхневий аналіз та містить значну кількість суттєвих помилок, матеріал викладено непослідовно, сформульовано висновки без необхідного їх обґрунтування, а при її захисті студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень роботи за допомогою членів ЕК	69-74

КР, яка носить дослідницький характер, оформлена за вимогами, які висуваються до КР, але має недостатньо критичний аналіз, матеріал викладено непослідовно та необґрунтовано, має значні зауваження рецензента щодо змісту; основні тези роботи розкриті, але недостатньо обґрунтовані, нечітко сформульовано висновки, пропозиції і рекомендації, а при її захисті ілюстративний матеріал студент не коментує, виявляє невпевненість, показує слабкі знання питань теми, не дає вичерпні аргументовані відповіді на запитання	60-68
КР, яка не носить дослідницького характеру, не має аналізу і не відповідає вимогам, не має висновків або вони носять декларативний характер; у відгуках наукового керівника і рецензента є критичні зауваження, під час захисту студент при відповіді припускається грубих помилок, а також відсутня презентація доповіді	35-59
КР, яка не носить дослідницького характеру, не має аналізу і не відповідає вимогам, не має висновків або вони носять декларативний характер; у відгуках наукового керівника і рецензента є критичні зауваження, а при її захисті відсутня презентація доповіді, студент не може відповісти на жодне поставлене запитання	1-34

Орієнтовна тематика кваліфікаційних робіт

1. Планування виробничо-господарської діяльності підприємства (на прикладі...).
2. Інформаційне забезпечення функціонування організації (на прикладі ...).
3. Розробка та реалізація інвестиційної стратегії підприємства (на прикладі ...).
4. Управління підвищенням інвестиційної привабливості підприємства (на прикладі ...).
5. Формування системи ефективного корпоративного управління.
6. Управління корпоративною власністю підприємств.
7. Дослідження системи корпоративного контролю в акціонерному товаристві та розробка заходів щодо її вдосконалення.
8. Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством.
9. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.
10. Формування організаційної культури підприємств.
11. Соціально-психологічні методи в менеджменті підприємств.
12. Управління конфліктами в трудовому колективі.
13. Формування кадрової політики підприємства.
14. Оцінка діяльності персоналу на підприємстві в сучасних умовах.
15. Маркетинговий менеджмент підприємстві.
16. Управління виробництвом та асортиментом продукції.
17. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.
18. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві.
- 19.1 Управління конкурентоспроможністю підприємства.
20. Етика управлінської діяльності в організації (за матеріалами....).
21. Організація антикризового управління підприємством на різних стадіях його життєвого циклу (за матеріалами...).
22. Лідерство у системі управління підприємством.
23. Технологія розробки і реалізації управлінських рішень в управлінні підприємством.
24. Система формування і розвитку особистості керівника та ефективності його управлінської діяльності.
25. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства (організації, установи).
26. Управління інноваційною політикою підприємств на ринку спортивних товарів та послуг.
27. Удосконалення системи менеджменту підприємства.

- 28.Управління якістю спортивної продукції.
- 29.Роль контролінгу у системі управління підприємством фізичної культури і спорту.
- 30.Організація управління підприємством. Управлінські моделі.
- 31.Фінансовий менеджмент підприємств.
- 32.Використання системи методів менеджменту на підприємстві фізичної культури і спорту.
- 33.Управління змінами в діяльності підприємств фізичної культури і спорту.
34. Формування системи екологічного менеджменту на підприємстві.
- 35.Ефективність управління персоналом сучасної організації
- 36.Соціальний капітал як основа розвитку ефективного менеджменту.
- 37.Оцінка діяльності і система управління компанією на основі KPI.
- 38.Управління поведінкою колективу підприємства (тім-менеджмент).
39. Використання хедхантінгу в HR.
40. Формування соціальної відповідальності бізнесу у ринкових умовах господарювання.
- 41.Діджиталізація менеджменту в сфері фізичної культури і спорту.
42. Ризик менеджмент підприємства.
43. Менеджмент короткострокового кредитування підприємств.
- 44.Формування іміджу організації (за матеріалами...).
- 45.Особливості управління холдинговими компаніями.
- 46.Інтегровані системи менеджменту якості.
47. Стратегічний менеджмент у професійному спорті
- 48.Цифрові технології в спортивному менеджменті
- 49.Інформаційна безпека бізнесу сучасної організації
- 50.Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту в організації
- 51.Удосконалення управління якістю товарів в організації
- 52.Управління діловою репутацією організації
- 53.Управління економічною безпекою організації
- 54.Управління ефективністю комерційних операцій в організації
- 55.Управління інвестиційними процесами в організації
- 56.Управління інноваційним процесом в організації
- 57.Управління конкурентоспроможністю організації в умовах глобалізації
- 58.Удосконалення управління кадровою політикою організації
- 59.Управління фінансовою безпекою комерційної організації
- 60.Управління формуванням іміджу організації
- 61.Комерціалізація та її вплив на розвиток сучасного спорту
- 62.Проблеми фінансового забезпечення розвитку олімпійського спорту наприкінці XX-на початку XXI століть.
- 63.Джерела фінансування професійних спортивних клубів
(на прикладі виду спорту)
- 64.Управління маркетинговою діяльністю спортивної організації
- 65.Основні напрями маркетингової діяльності організацій професійного спорту

- 66.Управління маркетингом спортивних змагань (на прикладі виду спорту)
- 67.Спонсорство як фактор розвитку виду спорту (на прикладі виду спорту)
- 68.Роль спонсорства у підготовці та проведенні Ігор Олімпіад
- 69.Підприємницька діяльність фізкультурно-спортивної організації
(на прикладі виду спорту)
- 70.Розробка бізнес-плану інноваційного проекту розвитку підприємства
- 71.Розробка бізнес-плану створення нового підприємства
- 72.Вдосконалення системи бюджетного управління підприємством
- 73.Управління фінансово-майновим станом підприємства
- 74.Діагностика фінансового стану підприємства
- 75.Розробка системи моніторингу фінансового стану підприємства
- 76.Оцінка платоспроможності підприємства та резерви її поліпшення
- 77.Забезпечення фінансової стійкості підприємства торгівлі
- 78.Управління доходами підприємства
- 79.Управління поточними витратами підприємства
- 80.Управління фінансовими результатами діяльності підприємства
- 81.Управління формуванням та використанням прибутку підприємства
- 82.Управління активами підприємства
- 83.Управління капіталом підприємства
- 84.Розробка конкурентної стратегії підприємства
- 85.Проектне управління процесами диверсифікації в компанії
- 86.Вдосконалення управління персоналом сучасної організації
- 87.Впровадження менеджменту якості в організації
- 88.Дослідження процесу розроблення та прийняття управлінських рішень
- 89.Організація та управління інформаційною діяльністю підприємства
- 90.Формування професійної ідентичності менеджера в сучасних умовах
- 91.Управління знаннями в умовах створення інноваційного середовища компанії
- 92.Дослідження впливу емоційного інтелекту керівництва на ефективність команди
- 93.Управління командою в умовах дистанційної роботи
- 94.Формування механізму організаційних змін на підприємстві (в організації)
- 95.Мотивація праці як складова економічного розвитку підприємства (організації)
- 96.Розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства (організації)
- 97.Використання сучасних технологій управління персоналом у формування організаційної структури підприємства
- 98.Формування механізмів інформаційно-комунікаційного менеджменту організації
- 99.Формування та шляхи реалізації оновлення фірми
100. Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в удосконаленні системи управління підприємством
101. Інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства

102. Формування стратегії конкурентоздатності підприємства
103. Інноваційні методи управління потенціалом підприємства
104. Управління стратегією розвитку підприємства
105. Планування діяльності підприємства
106. Інноваційні управлінські технології в сфері фізичної культури і спорту
107. Оцінка потенціалу підприємства та розробка шляхів його розвитку
108. Управління складовими потенціалу організації
109. Управління інноваційною діяльністю підприємства
110. Управління кадровою політикою організації
111. Формування інформаційної бази для забезпечення ефективної діяльності підприємства
112. Управління функціональною стратегією підприємства
113. Організаційні аспекти управління фізкультурним рухом
114. Організаційно структура управління фізичною культурою і спортом в Україні
115. Організаційно-управлінські аспекти розвитку міжнародного спортивного руху.

** На прикладі конкретної установи, організації, підприємства.*

Завідувачу кафедри менеджменту і
економіки спорту

ПІБ зав. кафедри

ПІБ студента

гр. _____, 1 курс,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент»

Заява

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи:

за матеріалами _____

повна юридична назва організації / установи / підприємства

та призначити науковим керівником кваліфікаційної роботи

« » _____ 202_____

підпис студента

Зразок плану (змісту) кваліфікаційної роботи

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТОВ «ІНСЕРДЕНСИН»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНСЕРДЕНСИН»).

- 2.1. Характеристика фінансово-економічного стану ТОВ «ІНСЕРДЕНСИН»)
- 2.2. Аналіз реалізації кадрової політики ТОВ «ІНСЕРДЕНСИН»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ІНСЕРДЕНСИН»).

- 3.1. Імплементация успішних європейських практик управління персоналом в діяльність ТОВ «ІНСЕРДЕНСИН»
- 3.2. Розробка моделі стимулювання персоналу ТОВ «ІНСЕРДЕНСИН»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Бланк завдання на кваліфікаційну роботу

Національний університет фізичного виховання та спорту України

Кафедра менеджменту і економіки спорту

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: менеджмент

Освітня програма: менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри _____

« » _____ 202__ р.

Завдання на кваліфікаційну роботу студентів

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

Затверджена наказом НУФВСУ від «__» _____ 202__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи:

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи:

Об'єкт дослідження:

Предмет дослідження:

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

11. Висновок про кваліфікаційну роботу

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 202____ p.

Зразок титульної сторінки кваліфікаційної роботи

Національний університет фізичного виховання та спорту України

Кафедра менеджменту і економіки спорту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Студента (ки) 2 курсу, ____ групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент»

(підпис студента)

Прізвище,
ім'я,
по батькові

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

(підпис керівника)

Прізвище,
ім'я,
по батькові

Гарант освітньої програми
науковий ступінь,
вчене звання

(підпис гаранта)

Прізвище,
ім'я,
по батькові

Київ 202____

Приклад написання анотації

АНОТАЦІЯ

Коваленко О.С. Управління кадровою політикою підприємства. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Менеджмент». Національний університет фізичного виховання та спорту України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено основні підходи до управління кадровою політикою підприємства; проаналізовано ...; розглянуто ...; оцінено ...; визначено ...; розроблено

Ключові слова: управління, кадрова політика, персонал, підприємство.

SUMMARY

Kovalenko O.S. Management of personnel policy of the enterprise. Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" in the educational program "Management". National University of Physical Education and Sports of Ukraine, 2024.

In the qualification work, the main approaches to the management of the personnel policy of the enterprise were investigated; analyzed ...; considered ...; evaluated ...; defined ...; developed by

Keywords: management, personnel policy, personnel, enterprise.

Приклади оформлення бібліографічного опису у списку використаних джерел (з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015)

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Законодавчі та нормативні документи	1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: http://zacon2.rada.gov.ua/laws/show (дата звернення: 08.12.2023). 2. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020. № 1089-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text (дата звернення: 08.12.2023). 3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 08.12.2023). 4. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 р. № 411. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-p#n19 (дата звернення: 08.12.2023). 5. Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку : наказ Державного агентства з питань електронного урядування України від 09.04.2019 № 24. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#n16 (дата звернення: 08.12.2023).
Стаття (публікація) в журналі	6. Якушко І. Державне регулювання економіки в умовах цифровізації: напрями та особливості здійснення. <i>Науковий вісник Полісся</i>. 2022. 1(24), 47–57. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-47-57 7. Новікова Н., Дьяченко О., Головня Ю. Глобальні тренди цифровізації: потенціал України. <i>Вісник Київського національного торговельно-економічного університету</i>. 2020. 134(6), 4–15. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(134)01
Тези доповідей у матеріалах конференцій	8. Дьяченко О.В. Роль бренду країни у її інвестиційній привабливості. <i>Теорія та практика менеджменту</i>: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2020. С. 396-398. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36416/113549.pdf?sequence=2&isAllowed=y
Книга одного, двох, трьох авторів без редактора	9. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: навч.посіб. Х.: ХНАУ, 2019. 278 с. 10. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2019. 188 с. 11. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
Книга чотирьох і більше авторів без редактора	12. Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с. 13. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.

Закінчення додатку Ж

Характеристика джерела	Приклад оформлення
<i>Книга одного чи більше авторів з редактором</i>	14. Концепція «Індустрія 4.0»: проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні: монографія / Є. М. Білоусов, І. В. Борисов та ін.; за ред. С. В. Глібка. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 200 с. 15. Основи цифрової економіки. Навчальний посібник / За ред. Крисоватий А. І., Гулей А. І., Язлюк Б. О., Ліп'яніна-Гончаренко Х. В., Максимович В. І., Бутов А. М. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 274 с.
<i>Електронний ресурс</i>	16. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. <i>Національний банк України</i>. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates (дата звернення: 08.12.2023). 17. Міграційний рух населення за типом місцевості по регіонах. <i>Державна служба статистики України</i>. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ds/mr/arh_mr_tm.html (дата звернення: 08.12.2023). 18. Україна без світла: шукаємо альтернативу і вчимося заощаджувати. <i>Укрінформ</i>. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3639327-ukraina-bez-svitla-sukaemo-alternativu-i-vcimosa-zaosadzuvati.html (дата звернення: 08.12.2023). 19. Топалов М. Уряд ставить на альтернативну мобільну генерацію: як це працює і чи врятує енергосистему. <i>Економічна правда</i>. 16.01.2023. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/16/695979/ (дата звернення: 08.12.2023). 20. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд. Січень 2023 року. <i>Департамент монетарної політики та економічного аналізу Національного банку України</i>. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2023-01.pdf?v=4 (дата звернення: 08.12.2023). 21. Діяльність Президента України в умовах російсько-української війни. Інформаційно-аналітичний бюлетень. <i>Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського</i>. Фонд президентів України. 202. Випуск 43. URL: https://nbuviap.gov.ua/images/informaciyni_vidanya/diyalnist_prezidenta_ukr/2022_Vyp_43.pdf (дата звернення: 08.12.2023).
<i>Автореферати дисертацій</i>	22. Кушніренко О. М. Трансформація промисловості України в умовах Індустрії 4.0: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ: Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України», 2021. 40 с.
<i>Дисертації</i>	23. Пустоваров А. І. Механізм цифрової трансформації управління розвитком національної економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Запоріжжя, 2021. 214 с. 24. Винниченко О. М. Контроль соціально-економічного розвитку промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 344 с.
<i>Стандарти</i>	25. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Чинний від 2016-07-01. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 16 с. 26. ДСТУ ISO 14024:2018. Екологічні маркування та декларації. Екологічне маркування типу І. Принципи та процедури. На заміну ДСТУ ISO 14024:2002 ; чинний від 2020-01-01. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2019. 18 с.

Зразок титульної сторінки ілюстративного матеріалу

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Студента (ки) 2 курсу, ____ групи,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент»

(підпис студента)

Прізвище,
ім'я,
по батькові

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

(підпис керівника)

Прізвище,
ім'я,
по батькові

Київ 202____