

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет економіки, управління та діджиталізації
Кафедра публічного управління, менеджменту та
інклюзивної економіки імені В. Слободяна**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ПІДГОТОВКИ,
ЗАХИСТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ**

ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

ГАЛУЗІ ЗНАНЬ D «БІЗНЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВО»

**СПЕЦІАЛЬНОСТІ D4 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Методичні вказівки з підготовки, захисту та оцінювання кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, галузі D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування // Укл.: Мар'ян ТРПАК, Олександр ЛАВРУК, Олег КОРКУШКО, Олена БАЧИНСЬКА, Наталія ЛАВРУК, Андрій ДЕРЛИЦЯ. Кам'янець-Подільський : НРЗВО «КПДІ», 2026. 80 с.

Укладачі:

Мар'ян ТРПАК, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія, ректор Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Олександр ЛАВРУК, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки імені В. Слободяна

Олег КОРКУШКО, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія, декан факультету економіки, управління та діджиталізації

Олена БАЧИНСЬКА, кандидат економічних наук, в.о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки імені В. Слободяна

Наталія ЛАВРУК, кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки імені В. Слободяна

Андрій ДЕРЛИЦЯ, кандидат економічних наук, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародної діяльності, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія

Рецензенти:

Ярослава ЛЕВЧЕНКО, доктор наук з галузі управління та адміністрування, професор, головний консультант секретаріату Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій

Віталій ТОЛУБ'ЯК, доктор наук з державного управління, професор, заступник начальника Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області

Затверджено на засіданні кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки імені В. Слободяна протокол № 8 від 17 лютого 2026 р.

Рекомендовано до друку науково-методичною радою факультету економіки, управління та діджиталізації Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут» протокол № 5 від 02 березня 2026 р.

Рекомендовано до друку вченою радою Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут» протокол № 7 від 11 березня 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
МЕТА ЗАВДАННЯ ТА ЦІЛІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	7
СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	12
НАУКОВИЙ КЕРІВНИК КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	17
ПРАВА Й ОBOB'ЯЗКИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ	19
ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ НАД КВАЛІФІКАЦІЙНИМ ДОСЛІДЖЕННЯМ.....	20
ФОРМАТУВАННЯ ТА СТИЛЬ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	28
ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ НА ДОТРИМАННЯ НОРМ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ.....	40
ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ (ПОПЕРЕДНЬОГО ТА ОСНОВНОГО) КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	42
ПОРУШЕННЯ ВИМОГ СТОСОВНО НАПИСАННЯ ЧИ ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	45
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Виконання і захист кваліфікаційної роботи здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівнів спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування є завершальним етапом навчання і формою атестації у НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», метою якої є встановлення відповідності засвоєних здобувачами вищої освіти загальних і спеціальних (фахових) компетентностей та досягнутих програмних результатів навчання вимогам відповідних стандартів вищої освіти.

Важливою складовою підготовки висококваліфікованих фахівців у галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування є організація виконання кваліфікаційних робіт. Вони виступають результатом самостійного наукового дослідження здобувача вищої освіти та мають статус інтелектуального продукту. Кваліфікаційна робота спрямована на систематизацію, закріплення й розширення теоретичних і практичних знань у сфері публічного управління, демонстрацію здатності застосовувати набуті компетентності для вирішення конкретних наукових і прикладних завдань. Вона також забезпечує розвиток навичок самостійної дослідницької діяльності, використання сучасних методик аналізу та синтезу, а головне – засвідчує рівень готовності здобувача до професійної роботи в органах публічної влади України в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Магістерська робота – це самостійне індивідуальне дослідження здобувача вищої освіти, яке містить елементи наукової новизни та є підсумком його теоретичної й практичної підготовки в межах освітньо-професійної програми. Вона виступає формою інтегрованого контролю рівня засвоєних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків у сфері публічного управління та адміністрування.

При написанні магістерської роботи реалізуються такі завдання:

- систематизація, закріплення та поглиблення знань, отриманих у процесі навчання;
- формування навичок самостійної роботи з науковою та фаховою літературою;
- розвиток умінь пошуку, відбору й критичного аналізу джерел та матеріалів;
- набуття досвіду чіткого, послідовного й грамотного викладу

теоретичних положень та практичних результатів;

- удосконалення здатності до аналітичного мислення, узагальнення та формулювання аргументованих висновків;

- демонстрація готовності здобувача застосовувати сучасні методи дослідження для вирішення актуальних проблем публічного управління.

Магістерська робота має відповідати принципам академічної доброчесності.

Академічна доброчесність – це система етичних норм та правил, закріплених у законодавстві й внутрішніх документах закладів освіти, якими повинні керуватися всі учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та здійснення наукової чи творчої діяльності. Її дотримання забезпечує довіру до результатів навчання, наукових досліджень та професійних досягнень.

Дотримання академічної доброчесності передбачає:

- коректне посилання на джерела інформації у випадку використання чужих ідей, тверджень чи даних;

- неухильне дотримання норм законодавства про авторське право та захист інтелектуальної власності;

- надання достовірної та перевіреної інформації про результати власних досліджень і творчої діяльності;

- відповідальність здобувачів освіти та контроль з боку закладу за дотриманням принципів академічної доброчесності.

При підготовці магістерської роботи особливу увагу слід приділяти дотриманню принципів академічної доброчесності, зокрема уникненню найпоширенішого порушення – академічного плагіату. Плагіат означає привласнення чужих наукових чи творчих результатів, їх часткове або повне використання без належного посилання на автора. Самостійність і оригінальність дослідження є ключовими ознаками якісної магістерської роботи, адже кожна наукова праця має власну специфіку – від задуму до остаточного оформлення.

Разом із тим, усі дослідження характеризуються універсальною логікою та послідовністю етапів:

- Вибір теми, обґрунтування її актуальності, визначення рівня наукової розробленості; формулювання об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження.

- Збір і систематизація наукової інформації, пошук, аналіз та критичне

опрацювання літературних і документальних джерел; визначення напрямів дослідження відповідно до поставленої мети.

– Розробка гіпотези та теоретичних засад дослідження, уточнення наукового завдання.

– Вибір та обґрунтування методів дослідження як інструментів отримання фактичного матеріалу.

– Обробка, інтерпретація та аналіз результатів дослідження.

– Написання основного тексту роботи, оформлення вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків.

– Підготовка до захисту та представлення результатів дослідження на публічному захисті.

Тема магістерської роботи затверджується наказом ректора університету та має відображати актуальні проблеми історії, розвитку й сучасного стану публічного управління та адміністрування, питання державного регулювання економіки, а також перспективи розвитку інституту публічної служби. Вдало обрана й належно обґрунтована тема значною мірою визначає доцільність, глибину та результативність усього дослідження.

Актуальність тематики магістерських робіт зумовлюється потребами суспільного розвитку та необхідністю вирішення суперечностей, що виникають у соціально-економічному та політичному житті. Саме тому вибір теми передбачає аналіз наукової літератури, практичного досвіду та прогнозування очікуваних результатів дослідження.

Мотивами вибору теми можуть бути:

– прагнення здобувача застосувати власний творчий потенціал і наукові інтереси для розв'язання актуальних проблем;

– наявність практичного досвіду, який може бути використаний у дослідженні;

– доступність необхідної матеріальної бази, статистичних даних та технічних засобів для проведення наукової роботи.

Таким чином, вибір теми магістерської роботи є стратегічним кроком, що визначає якість дослідження, його наукову новизну та практичну значущість для розвитку публічного управління й державної політики України.

Примірний перелік тем магістерських робіт наведено в додатку А.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Відповідно до чинного законодавства України другий (магістерський) рівень вищої освіти відповідає сьомому рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою спеціалізованих умінь/навичок розв'язання проблем, необхідних для проведення досліджень та/або провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур. Здобувач вищої освіти магістерського рівня повинен мати широку ерудицію, фундаментальну наукову базу, здібності до творчої науково-дослідної і науково-педагогічної діяльності, володіти методологією наукового дослідження, сучасними інформаційними технологіями, методами отримання, обробки, зберігання і використання наукової інформації. Підготовка здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня завершується захистом кваліфікаційної роботи (далі по тексту також – магістерська робота) на засіданні державної екзаменаційної комісії.

Згідно з вимогами Стандарту вищої освіти за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України (далі – МОН) від 04.08.2020 № 1001, **у кваліфікаційній роботі має бути розв'язана складна задача чи проблема у сфері публічного управління та адміністрування, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог; кваліфікаційна робота не повинна містити академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації;** кваліфікаційна робота має бути оприлюднена на офіційному сайті або в репозитарії закладу вищої освіти або його підрозділу.

Водночас, слід зазначити, що з наукового погляду вимоги до кваліфікаційної роботи нижчі, ніж до дисертації на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії.

Кваліфікаційна робота є самостійним теоретико-прикладним дослідженням, що виконується здобувачем вищої освіти на завершальному етапі

повної вищої освіти. Її тематика та науковий рівень мають відповідати освітній (освітньо-професійній або освітньо-науковій) програмі навчання.

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти за другим (магістерським) рівнем є однією з форм його атестації.

Кваліфікаційній роботі притаманні ознаки наукової праці при умові відповідності роботи сучасному станові розвитку науки та практики в певній галузі публічного управління та адміністрування, наявність дискусійного та полемічного матеріалу, застосування сучасних методичних підходів, аргументованість висновків та пропозицій.

Кваліфікаційна робота повинна мати також практичну складову, коли головним завданням є пошук та обґрунтування ефективних методів (механізмів, підходів, технологій, способів, засобів та ін.) публічного управління та адміністрування. Обов'язковою складовою кваліфікаційної роботи є обґрунтування здобувачем вищої освіти власних пропозицій науково-практичного характеру щодо вдосконалення діяльності органів державної влади та/або органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб публічного права.

Кваліфікаційна робота повинна спиратись на сучасні наукові знання, а також прогресивний практичний вітчизняний і зарубіжний досвід.

При оцінці кваліфікаційної роботи виходять з того, що її автор повинен уміти:

- формулювати мету і завдання дослідження;
- складати план дослідження;
- вести бібліографічний пошук із застосуванням сучасних інформаційних технологій;
- використовувати сучасні методи наукового дослідження, модифікувати наявні та розробляти нові методи, керуючись завданнями конкретного дослідження;
- обробляти отримані дані, аналізувати і синтезувати їх на базі відомих літературних джерел;

- оформляти результати дослідження відповідно до встановлених стандартів.

Мета виконання кваліфікаційної роботи – навчитися застосовувати набуті у процесі навчання компетентності для самостійного розв’язання складної задачі чи проблеми у сфері публічного управління та адміністрування, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Завдання з виконання магістерської роботи:

- систематизація і поглиблення теоретичних знань з обраної спеціальності;
- використання вмінь і навичок формулювання, описання і розв’язання проблем теорії та практики публічного управління та адміністрування;
- вироблення системного підходу до розгляду проблем, виявлення закономірностей і тенденцій їх розвитку;
- розвиток умінь наукового дослідження, категоріального й теоретичного відображення подій, що відбуваються в державі;
- використання вмінь роботи з літературою, нагромадження і перероблення інформації з проблеми, аналізу різноманітної емпіричної інформації, її статистичного і комп’ютерного опрацювання;
- вироблення вмінь, використання нагромадженого в Україні та за кордоном передового досвіду зі спеціальності.

Отримання нового знання за результатами кваліфікаційної роботи означає, що її автор довів свою здатність до інноваційної професійної діяльності, прийняття власних обґрунтованих рішень.

Основними цілями написання кваліфікаційної роботи є:

Розширення та поглиблення знань з обраної теми дослідження. Кваліфікаційна робота дає можливість здобувачу вищої освіти розширити знання в обраній ним темі, зокрема, і на основі вже засвоєних теоретичних знань у ЗВО. Перш за все, це дозволить здобувачу сформулювати чітке уявлення про обрану тему та основні вектори дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи

здобувач удосконалисть наявні знання щодо теоретичних засад тематики дослідження, відточить уміння проводити аналіз релевантної літератури та визначення проблемних питань, які планує вирішити у ході своєї роботи. Основною метою є поглиблення розуміння теми, формулювання гіпотези та встановлення основних принципів і підходів для вирішення питань, що вивчаються. Це дозволить здобувачу визначити контекст свого дослідження, чітко сформулювати об'єкт і предмет, а також розкрити наукову значущість обраної теми.

Розвиток дослідницьких навичок. Написання кваліфікаційної роботи передбачає розвиток навичок у проведенні наукових досліджень. У процесі написання кваліфікаційної роботи здобувач зобов'язаний поглибити знання з методології дослідження, систематизувати та аналізувати актуальні літературні джерела та статистичні дані, аргументовано вибирати та застосовувати методи дослідження. Окрім того, здобувач розвиває навички самоорганізації, самостійності прийняття рішень, критичного мислення та систематизації отриманих даних. Проведення ґрунтовного дослідження дозволить йому детально опанувати вибрану тематику, використавши методи наукового аналізу, розвинути навички креативного та аналітичного мислення, що стане основою для майбутнього успішного наукового та професійного розвитку.

Формування критичного мислення та навичок аналізу. Важливою ціллю написання кваліфікаційної роботи є розвиток у здобувачів навичок об'єктивного оцінювання і критичного аналізу інформації. У процесі написання роботи здобувач вчиться критично сприймати різноманітні погляди, теорії та дані, що стосуються обраної теми дослідження. Важливим є також розвиток вміння аргументовано висловлювати свої думки, розрізняти факти від припущень та фейків, а також розуміти взаємозв'язок між різними аспектами дослідження. Написання кваліфікаційної роботи є важливим етапом у розвитку критичного мислення здобувача, оскільки він вивчає, аналізує та оцінює наукову інформацію, опираючись на здобуті знання та власну логіку. Ця навичка є важливою як для академічного, так і для професійного успіху фахівця у майбутньому.

Розвиток практичних навичок. Не менш важливою ціллю є розвиток навичок застосування теоретичних знань у практичних сценаріях вирішення поставлених завдань відповідно до теми дослідження. Вагомою частиною цього процесу є робота з фаховою літературою, використання джерел інформації, аналіз конкретних ситуацій та формулювання практичних рекомендацій, чи розроблення проєкту, вироблення рішень. Через написання кваліфікаційної роботи здобувач отримує можливість удосконалити свої навички роботи з даними, вирішувати завдання, що виникають під час дослідження і вивчає можливості їх практичного застосування. Це дозволить йому стати більш кваліфікованим фахівцем, готовим до вирішення реальних завдань в обраній сфері.

Розвиток навичок академічного письма та публічних виступів. Написання кваліфікаційної роботи передбачає оволодіння навичками письмового викладу матеріалу та здатності аргументовано і конкретно висловлювати власні думки і результати досліджень. У процесі дослідження здобувач вчиться структурувати свої думки, аргументувати твердження, систематизувати отриману інформацію. Таким чином, він не лише удосконалює вміння стосовно наукового письма, а й опановує норми оформлення наукових текстів, коректного цитування та використання літературних джерел. Важливою навичкою є підготовка до публічного виступу і представлення результатів наукового дослідження, що сприяє розвитку студентської комунікаційної компетентності та підготовці до професійної взаємодії у зовнішньому середовищі.

Засвоєння етичних стандартів та принципів доброчесності. Важливим у ході написання кваліфікаційної роботи є розуміння та дотримання високих етичних стандартів та принципів доброчесності. Головною ціллю є дотримання найвищих норм і стандартів дослідницької етики, що дозволяє здобувачеві розвивати власний етичний кодекс, формувати навички доброчесності та приймати науково обґрунтовані рішення у процесі дослідження. Такий підхід сприяє високій моральній та етичній грамотності майбутнього фахівця, його готовності керуватись питаннями справедливості, суспільної відповідальності та професійної етики у майбутній кар'єрі.

СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Орієнтовна структура кваліфікаційної роботи:

- титульний аркуш (додаток В);
- завдання на виконання кваліфікаційної роботи (додаток Г);
- відгук наукового керівника (додаток Ж);
- зовнішня рецензія (за наявності), внутрішня рецензія (із суміжної кафедри) (додаток З);
- анотація (додаток Д);
- зміст (додаток Е);
- перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів (за необхідності);
 - вступ;
 - розділи основної частини;
 - висновки;
 - список використаних джерел;
 - додатки (за необхідності).

Титульний аркуш кваліфікаційної роботи містить (додаток В):

- найменування міністерства, якому підпорядкований заклад вищої освіти;
- назву закладу вищої освіти, факультету (інституту) та кафедри, де виконано кваліфікаційну роботу;
- прізвище, ім'я, по батькові здобувача освітнього ступеня;
- тему кваліфікаційної роботи;
- шифр і найменування спеціальності та назву освітньо-професійної програми;
 - освітній ступінь;
 - шифр групи, прізвище, ініціали та підпис здобувача;
 - науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали і підпис наукового

керівника, а також консультанта (за наявності);

- відмітку про допуск до захисту, дата, прізвище, ініціали та підпис завідувача кафедри, на якій реалізується освітня програма;
- місто, рік.

Зміст подають на початку роботи. У ньому вказують назви складників роботи, послідовно наводять вступ, назви всіх розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів (якщо вони мають окремі заголовки), висновки, додатки і номери сторінок, на яких починається матеріал відповідних структурних складових роботи.

Анотацію пишуть українською й англійською мовами. Вона містить відомості про автора, назву кваліфікаційної роботи, освітній ступінь і спеціальність, за якими вона виконується, місце та рік захисту, стислий виклад змісту та результатів дослідження (додаток Д).

Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів. Усі використані в роботі малопоширені умовні позначення, символи, одиниці, скорочення і терміни пояснюють у переліку, розміщеному безпосередньо після змісту, починаючи з нової сторінки. Незважаючи на наявність списку, за першої появи цих елементів у тексті роботи наводять їхнє розшифрування у круглих дужках.

Перелік друкують у дві колонки, у яких ліворуч за абеткою наводять, наприклад, скорочення, праворуч – їхнє детальне розшифрування. Якщо у роботі спеціальні терміни, скорочення символи, позначення тощо повторюються менше ніж три рази, указаний перелік не складають, а їхнє розшифрування наводять у тексті при першому згадуванні.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи має становити **80-110** сторінок комп'ютерного набору (до цього обсягу не включають список використаних джерел та додатки). Список використаних джерел має бути сформований в межах **50-100** джерел, серед них мінімум **5** іноземною мовою. Оптимальний (рекомендований) загальний обсяг роботи складає: вступ і висновки до **10%** від обсягу роботи, I розділ – **25%**, II розділ – **40%**, III розділ – **25%** від обсягу роботи.

Допускається відхилення в межах $\pm 10\%$. Важливо також забезпечити рівномірну структуру основного змісту роботи, усі питання мають бути порівняними за обсягом.

Вступ до кваліфікаційної роботи – невід’ємна частина роботи, у якій стисло дають власну оцінку сучасного стану аналізованої проблеми, указуючи на практично виконані/невиконані завдання, наукові підходи, що вже застосовуються у цій сфері наукових розвідок, напрацювання провідних учених і фахівців, світові тенденції та інноваційний зарубіжний досвід стосовно виконання поставлених завдань, обґрунтування доцільності здійснення такого наукового дослідження. У вступі формулюють актуальність вибраної теми, мету і завдання дослідження, об’єкт та предмет дослідження, вибрані методи, практичну значимість отриманих результатів, зазначають інформацію про апробацію результатів роботи, власні публікації. Орієнтовний обсяг вступу 3-5 сторінок друкованого тексту.

Основна частина роботи – це її головна складова, що містить виклад сучасних відомостей і уявлень про об’єкт (предмет) дослідження або опис розробок (напрацювань), які є необхідними та достатніми для розкриття змісту проведених наукових пошуків й отриманих результатів (опис методології дослідження, характеристик і/або властивостей об’єкта (предмета) дослідження, основних принципових рішень і механізмів, що забезпечують їхню реалізацію та забезпечують комплексне виконання поставлених перед дослідником завдань). Основна частина складається з розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів. У розділах детально розглядають методика, інструментарій і техніку дослідження, узагальнюють результати.

Зміст розділів основної частини повинен точно відповідати темі роботи, її меті та завданням. Основна частина повинна містити три розділи. Кафедра, відповідальна за реалізацію освітньої програми, може конкретизувати вимоги до обсягу та структури основної частини кваліфікаційної роботи, враховуючи особливості наукових досліджень у конкретній галузі (сфері) наукової або професійної діяльності (наприклад, у сфері технічних, економічних наук ,

дизайну чи журналістики).

Висновки до кваліфікаційної роботи загалом розміщують безпосередньо після її основної частини, починаючи з нової сторінки. У них наводять отримані особисто автором основні наукові і практичні результати, що розкривають ступінь досягнення мети та виконання завдань кваліфікаційної роботи, їхню науково-теоретичну цінність і прикладну значущість, відображають позитивні та негативні сторони запропонованих рішень і розробок, порівнюють їх із попередніми науковими здобутками, рішеннями (розробками), формулюють рекомендації щодо наукового і практичного використання одержаних результатів. Для кращого сприйняття текст висновків доцільно поділити на пункти і розміщувати в певній логічній послідовності (спочатку теоретичні результати, а потім результати практичного характеру). Висновки повинні займати приблизно 3-5 сторінок друкованого тексту.

Список використаних джерел містить перелік джерел, із яких у роботі використано ті чи інші матеріали та на які обов'язково мають бути посилання у тексті. Цей перелік починають із нової сторінки, подаючи бібліографічні описи в порядку, за яким їх уперше згадують у тексті, або в алфавітному порядку з їхньою наскрізною нумерацією. Бібліографічні описи посилань у переліку наводять відповідно до чинних стандартів (Додаток К).

Внесення до списку використаних джерел мовою країни агресора та праць російських науковців є неприпустимим.

Додатки повинні містити матеріал, що:

а) є необхідним для повного висвітлення проблематики дослідження, але його введення до основної частини кваліфікаційної роботи може зумовити її перевантаження інформацією, що безпосередньо не стосується обраної теми, а також порушити впорядкованість та логічність викладу тексту згаданої роботи;

б) не може бути послідовно розміщений в основній частині кваліфікаційної роботи через надмірний обсяг або способи відтворення, що призведе до порушення встановлених вимог стосовно її загального обсягу;

в) підтверджує апробацію та впровадження результатів досліджень.

Таким чином, у додатках доцільно розміщувати допоміжні ілюстрації або таблиці, а також матеріали, які через великий обсяг, специфіку викладення чи форму подання не можуть бути включені до основної частини роботи (оригінали фотографій, проміжні математичні доведення, формули, розрахунки, інструкції, методики, схеми, опис комп'ютерних програм, первинні документи або їхні копії тощо).

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Науковими керівниками кваліфікаційної роботи можуть бути викладачі з науковими ступенями та вченими званнями, які здійснюють наукові дослідження, що відповідають специфіці та змісту освітньої програми.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи призначається на засіданні кафедри, де реалізується освітня програма, відповідно до навчального навантаження, наукових інтересів НПП з урахуванням побажань здобувачів, які мають право на вибір наукового керівника. Список потенційних наукових керівників кваліфікаційних робіт погоджується з гарантом освітньої програми.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи:

- здійснює наукове керівництво підготовкою роботи;
- формує разом із здобувачем завдання для її виконання;
- погоджує план кваліфікаційної роботи і, за потреби, його коригування, а також погоджує об'єкт і предмет дослідження;
- рекомендує необхідну основну літературу, довідкові та інші матеріали;
- контролює дотримання студентом календарного графіку виконання кваліфікаційної роботи. Інформує на засіданні кафедри про хід виконання студентом календарного графіку;
- аналізує та фахово рецензує структурні частини кваліфікаційної роботи;
- систематично консультує здобувачів (очно, відповідно до затвердженого графіку консультацій, чи за допомогою електронних засобів зв'язку) стосовно змісту та процедури написання кваліфікаційної роботи, дотримання принципів академічної доброчесності та дослідницької етики;
- за потреби спільно зі студентом вносить пропозиції стосовно коригування теми кваліфікаційної роботи. Зміни у формулюванні назви роботи аргументуються письмовою заявою студента, погоджуються з науковим керівником та гарантом освітньої програми (віза на заяві) і передбачають внесення змін до наказу за письмовим поданням завідувача кафедри (витяг із протоколу засідання кафедри) не пізніше, ніж за три місяці до захисту;

- дає письмовий відгук на виконану кваліфікаційну роботу;
- бере участь у попередньому захисті та публічному захисті кваліфікаційної роботи.

Зміни керівників кваліфікаційних робіт оформляються наказом по інституті за письмовим клопотанням завідувача кафедри, де реалізується освітня програма, у випадку виникнення такої потреби.

ПРАВА Й ОBOB'ЯЗКИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Здобувач вищої освіти має право:

- обирати тему кваліфікаційного дослідження з переліку запропонованих тем на кафедрі чи пропонувати свою з необхідним обґрунтуванням її розробки (ураховуючи сфери наукових інтересів професорсько-викладацького колективу кафедри);
- змінювати тему та/або наукового керівника, написавши заяву, за умови поважної причини;
- отримувати консультативну допомогу керівника щодо кваліфікаційного дослідження;
- ознайомитися із висновком наукового керівника та рецензією на виконане кваліфікаційне дослідження.

Здобувач вищої освіти зобов'язаний:

- відвідувати загальні консультації, інструктажі щодо написання кваліфікаційного дослідження;
- дотримуватися календарного плану виконання кваліфікаційної роботи;
- виконати й оформити кваліфікаційну роботу згідно із встановленими у ЗВО вимогами;
- дотримуватись чинного законодавства щодо збереження авторського права;
- нести відповідальність за якість підготовленої кваліфікаційної роботи, вірогідність отриманих даних;
- своєчасно подавати для опрацювання (згідно з графіком) науковому керівнику розділи кваліфікаційного дослідження;
- враховувати рекомендації наукового керівника та дотримуватись норм академічної доброчесності;
- надіслати на електронну скриньку кафедри завершене кваліфікаційне дослідження для його перевірки на наявність запозичень;
- згідно з календарним графіком подати на кафедру зброшуровану кваліфікаційну роботу, підготувати доповідь і презентацію на захист;
- пройти процедуру попереднього захисту та захисту кваліфікаційного дослідження.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ НАД КВАЛІФІКАЦІЙНИМ ДОСЛІДЖЕННЯМ

1. Вибір теми кваліфікаційної роботи

Підготовку до написання кваліфікаційної роботи починають із вибору теми. Своєчасний та обґрунтований вибір теми кваліфікаційної роботи значною мірою визначає процес подальшої ефективної діяльності.

Здобувач самостійно вибирає будь-яку із запропонованого кафедрою, де реалізується освітня програма, переліку тем досліджень відповідної професійної проблематики. При цьому доцільно враховувати актуальність й обізнаність студента з темою, майбутній фах і рівень підготовки здобувача; наявність у нього достатньої науково-теоретичної та інформаційно-фактологічної бази; можливість отримання практичного результату, ефективного для різноманітних галузей науки; власні уподобання, наукові інтереси тощо.

При виборі теми дослідження потрібно уникати ситуації, у якій вони б повторювались для двох чи більше виконавців. За бажанням студент може запропонувати власну тему кваліфікаційної роботи. Вибираючи тему наукової роботи, варто мати на увазі, що дослідження за комплексними (абстрактними) темами часто бувають поверхневими та недостатньо самостійними. Натомість вузькоспеціалізовану тему опрацьовують детальніше та ґрунтовніше.

Важливим чинником вдалого вибору теми для здобувача є глибоке усвідомлення проблеми дослідження, її осмислення й обґрунтування. При цьому потрібно виокремлювати три етапи у виборі проблеми: її формулювання та окреслення очікуваного результату; детальна структуризація проблеми, тобто виокремлення у межах теми підтем і дослідницьких питань; визначення актуальності, значущості проблеми для науки та практики.

Від того, наскільки правильною буде постановка проблеми, значною мірою залежить її розв'язання і, відповідно, результат виконання кваліфікаційної роботи. Важливою передумовою отримання підсумків є правильне формулювання проблеми з визначенням її актуальності, ступеня розробленості, наявність наукових, нормативно-правових та інформаційно-фактологічних

джерел.

Визначившись із темою кваліфікаційної роботи, здобувач подає на ім'я декана факультету, де реалізується освітня програма, заяву, у якій вказує: обрану тему для дослідження; коротке обґрунтування вибору теми (додаток Б). Після цього виконавці кваліфікаційних робіт уточнюють та узгоджують із науковими керівниками остаточний варіант теми роботи, план дослідження та їхнє обґрунтування. Підготовлені належним чином матеріали подають на кафедру для обговорення й погодження. Після усунення зауважень тему і план роботи затверджують на засіданні кафедри, а керівник дає здобувачеві завдання за встановленою формою. У завданні наводять перелік етапів і послідовність виконання дослідження із зазначенням термінів подання матеріалів науковому керівникові. Кожен виконавець кваліфікаційної роботи зобов'язаний чітко дотримуватися поетапного графіку її виконання згідно з отриманим завданням (додаток Г).

Наступним етапом після затвердження теми та плану кваліфікаційної роботи є добір необхідних джерел інформації для її написання.

2. Підбір інформаційного матеріалу

Успішне написання кваліфікаційної роботи багато у чому залежить від продуманості, цілеспрямованості здійсненої підготовчої роботи. Обравши тему, здобувач повинен чітко уявити мету свого дослідження, послідовність його написання, підібрати відповідну наукову і навчальну літературу, електронні джерела, інформаційні ресурси тощо. Виходячи з обраної проблематики, здобувач самостійно добирає необхідний інформаційний матеріал.

Інформаційну базу дослідження складають закони України, постанови Кабінету Міністрів, укази Президента України та інші нормативно-правові документи. Зазначені кодифіковані матеріали регулярно публікуються в офіційних друкованих виданнях органів державної законодавчої (щотижневий нормативний бюлетень «Відомості Верховної Ради», газета «Голос України») та центральної виконавчої влади (газета «Урядовий кур'єр»), у збірниках актів законодавства «Офіційний вісник України», розміщуються у правових

інформаційно-пошукових системах (зокрема, «Ліга: Закон» інформаційно-пошукова система на офіційному вебпорталі Верховної Ради України <https://www.rada.gov.ua/> тощо).

Окрім того, здобувач повинен детально вивчити матеріали за проблематикою дослідження у монографіях, збірниках наукових праць, депонованих наукових звітах, статтях у періодичних наукових фахових українських і зарубіжних виданнях, включаючи електронні інтернет-видання, сучасних підручниках і навчальних посібниках, особливу увагу приділивши публікаціям за останні 3-5 років.

У процесі виконання магістерської роботи на макро- (загальнодержавному) та мезо- (регіональному) рівнях здобувачі можуть використовувати офіційні статистичні та аналітичні джерела, що забезпечують достовірність, репрезентативність і практичну значущість дослідження.

До рекомендованих джерел належать: Статистичні щорічники та довідники: «Статистичний щорічний довідник», «Україна в цифрах», галузеві та регіональні збірники. Щорічні Послання Президента України до Верховної Ради України, які містять стратегічні оцінки та пріоритети державної політики. Офіційні ресурси Державної служби статистики України – як центрального апарату, так і територіальних управлінь. Матеріали Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) – зокрема щодо кадрової політики, професіоналізації публічної служби, гендерного балансу тощо. Аналітичні звіти Рахункової палати України, які містять оцінки ефективності бюджетних програм та управлінських рішень. Інформація Національного банку України, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Матеріали міністерств, центральних органів виконавчої влади, профільних агентств та служб – для галузевих досліджень. Аналітичні центри, громадські організації, професійні асоціації – як джерело незалежного моніторингу, експертних оцінок та практичних кейсів.

Інформація може бути представлена як у друкованому форматі, так і в електронному вигляді на офіційних вебсайтах. Її використання дозволяє:

обґрунтувати актуальність теми; сформувати аналітичну базу дослідження; здійснити порівняльний аналіз; розробити практичні рекомендації для органів публічної влади.

У процесі виконання магістерської роботи зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» важливим є аналіз проблем мікрорівня, що охоплює діяльність окремих суб'єктів – підприємницьких структур, неприбуткових організацій, бюджетних установ та інших інституцій. Для цього здобувачі можуть використовувати широкий спектр емпіричних і фактологічних матеріалів, зокрема: інформацію, розміщену на офіційних вебсайтах відповідних установ та організацій; дані офіційної статистики, у тому числі фінансової; внутрішню звітність організацій та установ; аналітичні записки, тематичні дослідження та експертні огляди; результати опитувань фахівців та експертів у сфері публічного управління; реєстри фінансового та управлінського обліку, що відображають реальний стан функціонування організацій.

Використання таких джерел дозволяє здобувачам: здійснити глибокий аналіз конкретних управлінських практик; оцінити ефективність діяльності окремих інституцій; сформувати практичні рекомендації для удосконалення управлінських процесів; поєднати теоретичні знання з реальними прикладами функціонування публічного сектору.

Не допускається виконання кваліфікаційної роботи тільки за матеріалами навчальних і навчально-методичних видань (без опрацювання публікацій і досліджень науковців та фахівців-практиків). Оскільки кваліфікаційна робота – це креативне наукове дослідження, то основними джерелами для її написання мають бути сучасні наукові публікації, творчо опрацьовані автором.

3. Опрацювання інформаційних джерел

Вивчення та опрацювання джерел інформації за обраною темою варто розпочинати із загальних фундаментальних робіт, щоб мати уявлення про основні питання, близькі до теми кваліфікаційної роботи, а потім поступово звужувати пошук, відбираючи нові видання спеціальної літератури та публікації, присвячені суто досліджуваній проблематиці.

На першому етапі потрібно охопити якомога більше джерел, а потім поступово «відсіювати» зайві видання. Однак продуктивнішою є методика, за якою свідомо обмежується коло джерел від самого початку.

Розпочинаючи дослідження, потрібно попередньо ознайомитись із відібраними джерелами. Методика читання наукової літератури дещо інша, ніж художньої. Розрізняють «швидке» (побіжний огляд змісту інформаційного джерела) та «повільне» (ретельне (скрупульозне) опрацювання тексту) читання. Побіжний перегляд змісту дає можливість досліднику ознайомитись із публікацією в загальних рисах, щоб зрозуміти, що в ній є необхідна інформація для отримання лише загального уявлення про викладений матеріал.

Текст має бути не лише прочитаним, а й опрацьованим на власному примірнику або ксерокопії статті, монографії, підручника (посібника), аналітичного звіту, чи роздруківці електронної публікації, де можна робити позначки на полях.

Щоб уникнути помилок у процесі аналізу джерел, потрібно уважно систематизувати погляди вчених і фахівців-практиків у такому порядку: сутність досліджуваного явища, процесу (позиція декількох авторів збігається в певному аспекті); яким чином проходить згаданий процес чи явище (його компоненти, ланцюги зв'язків, стадії, етапи розвитку); погляди вчених із приводу шляхів вирішення певної проблеми на практиці (хто і що пропонує); які труднощі виникали у попередніх дослідженнях, трапляються під час практичної діяльності; які чинники й умови ефективного розвитку, шляхи модернізації досліджуваного процесу чи явища пропонують учені і практики.

4. Робота над планом (змістом) кваліфікаційної роботи

План є обов'язковим і надзвичайно важливим атрибутом майбутньої кваліфікаційної роботи. Він повинен розкривати зміст, обґрунтовувати напрями вирішення поставлених завдань. Підготовка до складання плану розпочинається у процесі ознайомлення з основними джерелами за темою дослідження. Після складання план повинен бути поданий науковому керівнику та затверджений.

План роботи повинен обов'язково містити: вступ, назви розділів (3

розділи), назви підрозділів, висновки, список використаних джерел та додатки. У межах кожного розділу необхідно виділити окремі підрозділи (орієнтовно 3 підрозділи по кожному розділу).

План, оформлений відповідним чином, з додаванням вступу, висновку, бібліографічного переліку і додатків, із зазначенням сторінок називається «ЗМІСТ».

Заголовок кожного розділу, позначеного в змісті, у тексті кваліфікаційної роботи друкують великими літерами, жирним шрифтом, відповідно нумерують, розташовують посередині і відокремлюють від тексту одинарним інтервалом. Заголовок кожного підрозділу, позначеного в змісті, у тексті кваліфікаційної роботи друкується жирним шрифтом, нумерується відповідним чином, розташовується по ширині рядка і відокремлюється від попереднього і наступного тексту одинарним інтервалом. Крапка наприкінці заголовка не ставиться.

Вступ, кожен новий розділ кваліфікаційної роботи, висновки, перелік джерел посилання, додаток доцільно починати з нової сторінки. Більш дрібні підрозділи починати з нової сторінки не потрібно.

5. Підготовка тексту кваліфікаційної роботи

Будь-яка кваліфікаційна робота має свої характерні риси, зумовлені специфікою галузі, своєрідністю теми, об'єкта та предмета дослідження, структурою роботи, повнотою джерел інформації, ґрунтовністю знань виконавця, навичками та вміннями висвітлювати теоретичні та практичні питання. Водночас кожна кваліфікаційна робота має вибудовуватися за типовою (стандартною) схемою на основі єдиних методичних рекомендацій, що віддзеркалюють сучасний рівень вимог до завершальної стадії підготовки фахівця.

Основним змістом кваліфікаційної роботи є пізнання сутності наукових категорій і понять, явищ і процесів, що досліджуються, методології їхньої організації в сучасних умовах, аналізу ефективності функціонування та напрямів удосконалення вказаних явищ і процесів відповідно до вимог здійснюваних

реформ і змін. Для забезпечення досягнення цієї мети вона має відповідати встановленим стандартам і певним принципам. Серед них можна відокремити такі:

Науковий рівень кваліфікаційного дослідження. На основі ґрунтовного опрацювання достатньої кількості наукових джерел, детального аналізу та критичної оцінки поглядів різних науковців і практиків на досліджувану проблему здобувач повинен продемонструвати своє вміння відстежувати та розкривати сутність досліджуваних категорій і понять, особливостей та тенденцій розвитку явищ і процесів суспільного життя. При цьому варто дотримуватись вимог до формування списку використаних джерел та відображати за текстом застосований науковий апарат (посилатись на джерела).

Аналітичний рівень. Зібраний, систематизований, проаналізований автором фактологічний і статистичний матеріал необхідно подавати у роботі в текстовій її частині у вигляді аналітичних таблиць, діаграм, графіків або виносити у додатки до кваліфікаційної роботи.

Презентація результатів дослідження здійснюється у формі виступу на публічному захисті в ЕК із використанням слайдів, відповідей на запитання й участі у дискусії. Підготовка до публічного захисту кваліфікаційної роботи здійснюється за місяць до визначеної дати. Зібраний матеріал потрібно викладати у логічній послідовності, переходячи від простого (одиночного) до складного (загального). Характерною ознакою наукового тексту є його цілісність, завершеність, логічна послідовність викладу.

Суттєвою вимогою до кваліфікаційної роботи є її відповідність особливостям наукового стилю викладу тексту. Виклад матеріалу здійснюють від третьої особи (автор вважає..., на думку автора...), займенник «я» у словосполученнях замінюють займенником «ми» (*ми вважаємо, ми переконані, з нашої точки зору, на нашу думку, на наш погляд* тощо).

При побудові таблиць необхідно зібрати емпірично-фактологічний матеріал і статистичні дані за достатньо тривалий період (3-5 років і більше).

Систематизацію цифрового матеріалу здійснюють з урахуванням його хронології. Формуючи таблиці і діаграми, здобувач повинен продемонструвати набуті навички застосування різноманітних методів аналізу, діагностики, моделювання, оптимізації, планування, порівняння та прогнозування різних процесів, виявлення позитивних і негативних тенденцій, вміння оцінювати ефекти та ризики тощо. Емпіричний матеріал повинен бути пов'язаний з текстом, проаналізований, із відповідними коментарями автора. В оформленні таблиць, рисунків, іншого ілюстративного матеріалу, додатків потрібно дотримуватись установлених стандартних вимог (Додаток Л).

Ілюстративний рівень. Автору кваліфікаційної роботи необхідно продемонструвати вміння систематизувати результати теоретичних досліджень, подавати їх у вигляді схем, використовувати графічний метод наочного відображення результатів емпіричних досліджень.

Фаховий рівень. Здійснена кваліфікаційна робота повинна відповідати освітньо-професійній програмі спеціальності, демонструвати високий рівень професійних знань і навичок автора-здобувача, оволодіння спеціальною фаховою термінологією, знання законодавчо-нормативної бази, уміння аналізувати явища та процеси, виявляти проблеми та аргументувати пропозиції щодо їхнього вирішення.

Новизна та обґрунтованість пропозицій. Рівень кваліфікаційної роботи оцінюють за позиціями новизни, кількістю та обґрунтованістю пропозицій автора щодо вирішення проблем і поставлених у роботі завдань, розробленням проекту.

Апробація результатів дослідження. Важливою вимогою до кваліфікаційних робіт є апробація результатів проведеного дослідження, що здійснюється шляхом участі здобувачів у наукових конференціях, роботі круглих столів, конкурсах студентських наукових робіт тощо.

ФОРМАТУВАННЯ ТА СТИЛЬ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Загальні вимоги до оформлення роботи

Магістерська робота виконується і захищається державною мовою. В окремих випадках, за попереднім погодженням з кафедрою публічного управління, адміністрування і національної безпеки, робота може виконуватися державною мовою, а захищатися тією іноземною мовою, яку здобувач вивчав у магістратурі.

Робота виконується на комп'ютері і друкується на одній стороні вертикально орієнтованих аркушів паперу білого кольору формату А4 (210x297 мм). Для друку використовується шрифт Times New Roman; колір шрифту – чорний; розмір шрифту – 14 пт. Символи в рівняннях і формулах, рисунки (графічні зображення, схеми, графіки, діаграми), таблиці створюють і вводять до тексту роботи за допомогою відповідних комп'ютерних редакторів. Під час оформлення роботи треба дотримуватися рівномірної насиченості, контрастності і чіткості зображення. Усі літери, цифри і знаки мають бути чіткими й нерозпливчастими. Оформлення роботи має забезпечувати її придатність для виготовлення з неї ксерокопій належної якості.

На одній сторінці розміщується до 30 рядків тексту, що відповідає використанню міжрядкового інтервалу 1,5. При друкуванні встановлюються поля: зліва – 30 мм, справа – 15 мм, згори і знизу – по 20 мм. Абзацний відступ має бути однаковим упродовж всього тексту і дорівнювати п'яти знакам (12,5 мм). За умови дотримання вищезазначених вимог рекомендований обсяг магістерської роботи становить 80-110 сторінок (без списку використаних джерел та додатків).

Розмір шрифту та інтервали в таблицях та на рисунках може відрізнятись від вищезазначених норм; при цьому має бути забезпечено візуальне сприйняття й читабельність інформації, уміщеної в таблицях та на рисунках.

Заголовки структурних частин «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ» та ін.

друкують великими літерами по центру сторінки. Відстань між заголовками та наступним текстом повинна дорівнювати 2-3 інтервалам. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу.

Крапку після номера розділу чи підрозділу не ставлять. Якщо заголовок складається з двох речень, їх розділяють крапкою. Розривати слова знаком переносу у назвах структурних частин не рекомендовано. Для розділів і підрозділів наявність заголовка обов'язкова. Пункти і підпункти можуть мати тільки цифрову нумерацію без заголовка.

Кожну структурну частину роботи треба починати із нової сторінки.

Підрозділи, пункти і підпункти нумерують у межах кожного розділу. Наприклад, 2.4 (четвертий підрозділ другого розділу); 3.1.2 (другий пункт першого підрозділу третього розділу); 3.2.2.1 (перший підпункт другого пункту другого 10 підрозділу третього розділу). Використання для нумерації римських цифр, а також § – знаку параграфу – не допускається.

Нумерація сторінок роботи – наскрізна, у правому верхньому куті сторінки, арабськими цифрами без крапки. Першою сторінкою є титульний аркуш, але він не нумерується. Якщо додатки є в роботі, здійснюється наскрізна нумерація їх сторінок.

Приклад оформлення сторінки основної частини роботи наведено в додатку В.

Вимоги до ВСТУПУ

ВСТУП. Вступ кваліфікаційної роботи є відповідальною частиною роботи, у якій коротко викладають оцінку сучасного стану проблеми, відзначаючи практично розв'язані та нерозв'язані задачі, наукові підходи, що існують у даній галузі, провідних вчених і фахівців, світові тенденції розв'язання поставлених задач, обґрунтування доцільності проведення наукових досліджень. Рекомендований обсяг вступу 3-5 сторінок друкованого тексту.

Обов'язковими складовими елементами вступу є: *актуальність теми; об'єкт дослідження; предмет дослідження; мета кваліфікаційної роботи; завдання кваліфікаційної роботи; методи дослідження; апробація*

результатів дослідження; публікації; практичне значення роботи; структура кваліфікаційної роботи. Кожен з перерахованих пунктів описується, починаючи з нового абзацу, але не нумерується і не оформляється у вигляді заголовка. Усі ключові слова (*актуальність теми, об'єкт дослідження* тощо) необхідно виділяти жирним шрифтом та курсивом, але не брати в лапки.

Актуальність теми – це важливість, суттєве значення, відповідність теми дослідження сучасним потребам певної галузі науки та перспективам її розвитку, практичним завданням відповідної сфери діяльності.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес, явище, регіон, галузь, окреме підприємство (організація), що обране для дослідження.

Предметом дослідження є певна частина об'єкта дослідження. Саме на нього спрямована основна увага здобувача, оскільки предмет дослідження визначає тему кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи визначається як підсумковий результат, що має практичне значення. Мета повинна бути сформульована таким чином, щоб указувати на об'єкт і предмет дослідження.

Завдання кваліфікаційної роботи конкретизують мету дослідження і поділяють її досягнення на визначені етапи. Завдання обов'язково формуються за розділами кваліфікаційної роботи і мають відповідати завданням, сформованим науковим керівником у бланкові завдання.

Методи дослідження. Перераховують використані наукові методи та змістовно визначають, що саме досліджувалось кожним методом. Вибір методів дослідження повинен забезпечити достовірність отриманих результатів та висновків.

Апробація результатів дослідження є обов'язковою для кваліфікаційної роботи. В апробації зазначається те, на яких наукових заходах, а саме форумах, семінарах, круглих столах, конференціях були презентовані результати дослідження, а також зазначаються відомості про їх публікацію в збірниках наукових праць тощо.

Публікації. Вказується кількість та назви наукових праць, в яких опубліковані основні результати досліджень.

Практичне значення роботи - визначається практична цінність одержаних результатів та можливість їх використання на практиці.

Структура кваліфікаційної роботи містить кількість розділів роботи, кількість позицій в переліку використаних джерел, кількість додатків та загальний обсяг кваліфікаційної роботи в сторінках.

Вимоги до I розділу

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 та тенденцій доцільно використовувати дані, опубліковані у відповідних енциклопедіях, монографіях, довідниках, зарубіжних джерелах. виданнях, у т. ч. з наукометричної бази Scopus.

Перший розділ кваліфікаційної роботи є суто теоретичним і характеризує здатність здобувача самостійно опрацьовувати літературні джерела за темою дослідження із наступним формуванням висновків.

В цьому розділі висвітлюється методика та загальна концепція вибраної теми дослідження. На початку розділу визначається сутність досліджуваного процесу, явища, його роль і місце в системі обраної тематики. Аналізуються існуючі точки зору учених стосовно трактування основних категорій та принципів аналізу об'єкта дослідження, полеміка вчених з основних проблем

теми кваліфікаційної роботи і аргументується власна точка зору автора роботи з питань, що розглядаються.

У розділі необхідно охарактеризувати основні методики, використовувані при здійсненні аналізу обраного об'єкта дослідження, їх переваги та недоліки, сформулювати та обґрунтувати власний вибір цих методів та принципів аналізу.

Виклад матеріалу у цьому розділі доцільно будувати за принципом поступового звуження діапазону досліджуваних питань так, щоб логічно виділити і постійно тримати в центрі уваги головну, центральну проблему, що є предметом основного аналізу цієї кваліфікаційної роботи;

Під час написання розділу використовується наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів (монографії, статті в фахових журналах і ЗМІ), статистична та нормативно-законодавча документація (Конституція України, Закони України, Укази Президента України, Постанови уряду тощо), інформація, отримана у мережі Internet.

При написанні першого розділу важливо звернути увагу на те, що:

- не варто переобтяжувати розділ великою кількістю графіків і таблиць (частину з них доцільно винести в додатки);
- розділ обов'язково повинен містити формули, моделі, які автором будуть використовуватись при написанні аналітичної частини магістерського дослідження;
- обов'язковим є посилання на джерела використаної інформації;
- розглянуті теоретичні питання за темою кваліфікаційної роботи повинні відображати результати сучасних розробок вчених.

Вимоги до II розділу

У другому дослідницько-аналітичному розділі здобувач вищої освіти, використовуючи фактичний матеріал і зібрану інформацію, аналізує та розкриває зміст питань на прикладі конкретних установ, організацій.

Дослідження проблеми має здійснюватися на основі накопиченого і систематизованого матеріалу, групування та обробки даних, що дозволяє

проводити кваліфікований аналіз, обґрунтовувати пропозиції у наступному розділі. Текст кваліфікаційної роботи слід підкріпити реальними документами установ, організацій), що наводяться у додатках.

Цей розділ носить статистично-аналітичний характер. Його матеріал є логічним продовженням першого (теоретичного) розділу кваліфікаційної роботи і відображає взаємозв'язок теорії і практики.

У розділі аналізується фактичний стан проблеми, що вивчається, з наведенням конкретних прикладів. Досить глибоко і цілеспрямовано досліджується та оцінюється діюча практика, виявляються закономірності і тенденції розвитку на основі використання зібраних первинних документів, іншої інформації за поданих в дослідженні період.

Розділ виконується на підставі достовірної інформації про об'єкт дослідження, яким може бути:

Інформаційним матеріалом повинні стати:

- законодавчі та нормативні документи;
- статистичні дані;
- дані соціологічних досліджень;
- конкретні приклади господарської діяльності;
- дані звітності;
- статутні документи підприємств (установ, організацій) тощо.

У цьому розділі здобувач повинен показати вміння самостійно аналізувати статистичні дані та інший цифровий матеріал, зібраний ним, узагальнювати його, формулювати висновки і пропозиції. **При підготовці даного розділу обов'язковим є в пункті 2.1 проведення аналізу діяльності об'єкта дослідження за методологією, розміщеною у Додатку М (для суб'єктів державного сектору).**

Результати аналізу розділу є базою для обґрунтування раціональних управлінських рішень, розробки конкретних заходів та пропозицій, виявлення резервів, зміст яких розкривається у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

При написанні другого розділу важливо врахувати те, що:

- загальна інформація про об'єкт дослідження повинна бути результатом опрацювання документів та іншої наявної інформації;
- розрахунок показників, які характеризують об'єкт дослідження має супроводжуватись відповідними таблицями та графіками, в яких відображено динаміку зміни розрахованих показників;
- при проведенні спеціального аналізу за темою кваліфікаційної роботи необхідним є посилання на формули попереднього розділу. При цьому сама формула не дублюється, а зазначається її номер.
- при аналізі організаційної структури підприємства та системи управління за темою дослідження схеми, які характеризують об'єкт дослідження в цілому або його окремих підрозділів, наводяться в додатках.

Здобувач несе відповідальність за планування дослідження, адекватність підібраних методик цілям роботи, за організацію та проведення збору та обробки емпіричних даних, за достовірність отриманих результатів.

Вимоги до III розділу

Третій проєктно-рекомендаційний розділ містить декілька взаємопов'язаних підрозділів, в яких надано конкретні науково обґрунтовані пропозиції, проєкти інноваційного характеру щодо вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності установ, організацій. У цьому розділі розкривають також зміст і результати власних наукових досліджень, подаються конкретні методики і моделі.

Третій розділ носить вдосконально-прикладний характер. У ньому обґрунтовано викладаються пропозиції та надаються рекомендації здобувача щодо:

- подолання виявлених проблем;
- перспектив розвитку чи вдосконалення функціонування об'єкта дослідження;

- запозичення та використання в практичній діяльності передового зарубіжного та вітчизняного досвіду з метою вдосконалення структури управління об'єктом;

- підвищення загальної ефективності, тощо.

Пропозиції і рекомендації повинні супроводжуватись результатами розрахунків та визначенням очікуваного ефекту від їх впровадження.

Примірна послідовність викладених пропозицій може бути такою:

- викладення плану та змісту пропонованих заходів з обґрунтуванням саме їх доцільності з усіх інших можливих альтернативних варіантів прийняття рішень, кожен з яких докладно описується;

- підрахунок витрат на організацію та впровадження запропонованих заходів;

- визначення ефекту, який передбачається одержати у випадку реалізації запропонованих заходів.

Оформлення рівнянь та формул

Формули і рівняння розташовують посередині сторінки безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються. Вище і нижче від кожної формули або рівняння залишають один вільний рядок. Формули або рівняння рекомендовано подавати за допомогою редактора формул (MS Equation та ін.).

До формул та рівнянь у роботі (за винятком формул і рівнянь, наведених у додатках) застосовують наскрізну нумерацію в межах розділу. Номер формули або рівняння зазначають у дужках у кінці того ж рядка, де записано формулу. Номер формули або рівняння складається із номера розділу і порядкового номера формули або рівняння, відокремлених крапкою, наприклад: формула 1.3 - третя формула у першому розділі.

$$I_{mp.p.} = \sqrt[3]{P_{np.} \times R_{pers.} \times 1 / K_{пл.}} \times M_{mp.p.} \quad (1.3),$$

де $I_{mp.p.}$ – інтегральний показник використання трудових ресурсів;

$P_{np.}$ – продуктивність праці;

$R_{pers.}$ – рентабельність персоналу;

$K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$M_{тр.р.}$ – вагомість використання трудових ресурсів.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули чи рівняння, подають безпосередньо під формулою у тій послідовності, в якій їх наведено у формулі чи рівнянні. Пояснення значення кожного символу та числового коефіцієнта слід подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають з абзацу словом «де» без двокрапки.

Оформлення цитат і посилань

Кваліфікаційну роботу оцінюють також за рівнем використання автором бібліографічних джерел. Цитати потрібно застосовувати для підтвердження власних аргументів, посилаючись на авторитетне джерело, або для критичного аналізу опублікованого твору. Науковий етикет вимагає точного відтворення цитованого тексту, бо найменше скорочення останнього може спотворити зміст, закладений його автором. Окрім тексту, до цитат належать запозичені таблиці, схеми, діаграми, формули тощо.

Загальні вимоги до цитування

Текст цитати починається і закінчується лапками, наводиться дослівно, тобто у тій граматичній формі, в якій він поданий у джерелі, зі збереженням особливостей авторського написання.

Пряме цитування має бути повним, без довільного скорочення авторського тексту та перефразувань думок автора. Пропускати слова та речення у цитаті дозволяється, але без зміни авторського тексту. На місці пропущених фрагментів тексту цитати ставиться три крапки.

Кожна цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело.

При непрямому цитуванні (переказуванні думок інших авторів своїми словами) потрібно бути максимально точним і коректним, посилатися на джерело.

Посилання на цитовані джерела у тексті кваліфікаційної роботи позначають порядковим номером у списку використаних джерел, виділеним

квадратними дужками, наприклад: «у роботах [1-7]». При цитуванні або використанні цифрових даних чи іншого матеріалу в посиланні, крім порядкового номера джерела, через кому вказують сторінку [7, с. 18]. При посиланні на декілька джерел між їхніми номерами ставиться крапка з комою [15, с. 145-146; 34, с. 321].

У посиланнях на розділи, підрозділи, пункти, підпункти, ілюстрації, таблиці, формули, рівняння, додатки зазначають їхні номери. У таких посиланнях застосовують такі словесні формули: «... у розділі 4...», «...див. 2.1...», «...за 3.3.4...», «...відповідно до 2.3.4.1...», «...на рис. 1.3...», або «...на рисунку 1.3 ...», «...у таблиці 3.2 ...», «... (див. табл. 3.2) ...», «...за формулою (3.1)...», «...у рівняннях (1.23) - (1.25)...», «...у додатку Б...».

Висновки.

У висновках кваліфікаційної роботи 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.

Обсяг висновків, як правило, не повинен перевищувати 3-5 сторінок.

Вони розташовуються безпосередньо після викладення суті роботи, починаючи з нової сторінки і подають у вигляді окремих лаконічних положень, в яких констатуються вже доведені положення. Важливо, щоб вони відповідали поставленим завданням. У висновках наводять оцінку одержаних результатів дослідження (наукову і практичну цінність). Ця частина містить висновки автора стосовно суті проблеми, питань, що розглядалися у роботі, можливих психологічних галузей знань для використання здобутих результатів роботи. Необхідно зазначити не тільки те позитивне, що вдалося виявити в результаті вивчення теми, а й недоліки та проблеми, а також конкретні рекомендації щодо

їх усунення. Не варто на основі результатів дослідження кваліфікаційної роботи робити глобальні висновки.

Додатки.

Додатки, як продовження роботи, оформляють на її наступних сторінках або у вигляді окремої частини, розташовуючи їх у порядку появи посилань на них у тексті. Кожний додаток повинен починатися з нової сторінки. Заголовок розташовують у верхній частині аркуша симетрично до тексту сторінки. Він пишеться з великої букви. Праворуч над заголовком малими літерами з першої великої друкують слово «Додаток» і велику літеру, що позначає його номер, наприклад: «Додаток А». Якщо додаток (додатки) оформлюють як окрему частину роботи, він повинен мати титульний аркуш, аналогічний до самої роботи (додаток З). Додатки позначають 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. Якщо він один, то позначається як додаток А. Додатки повинні мати спільну з попереднім текстом наскрізну нумерацію сторінок.

Рецензія.

Рецензія повинна відображати позитивні досягнення роботи та її недоліки, містити ґрунтовний аналіз змісту роботи, висновок щодо можливості її захисту та рекомендацію щодо диференційованої оцінки її якості. Негативна рецензія не є підставою для відхилення роботи від її захисту.

Склад рецензентів затверджується деканом факультету на підставі подання завідувача випускової кафедри. До рецензування залучаються фахівці установ і підприємств, які мають професійну компетентність у галузі економіки та соціальної психології, а також науково-педагогічні працівники профільних кафедр інших закладів вищої освіти України й суміжних кафедр НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», за умови, що вони не є працівниками кафедри, на якій виконано кваліфікаційну роботу.

Відгук наукового керівника на роботу.

У відгуку науковий керівник відзначає ступінь самостійності у виконанні роботи, здобутки й недоліки, наявність елементів дослідження й узагальнення передового досвіду, обґрунтованість і цінність висновків, робить висновок про можливість рекомендації роботи до захисту. Наприкінці прийнято писати про перспективи подальшого дослідження автора роботи.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ НА ДОТРИМАННЯ НОРМ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

НРЗВО КПДІ впродовж тривалого часу активно впроваджує у життя принципи академічної доброчесності. В інституті вибудована ціла система внутрішніх положень, що регулюють цю проблему. Законодавчою основою цієї системи є «Положення про Національний репозитарій академічних текстів» (Постанова КМУ від 19 липня 2017 р. № 541), «Порядок скасування рішення про присудження ступеня вищої освіти та присвоєння відповідної кваліфікації» (Постанова Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2021 р. № 897).

Перелік внутрішніх положень НРЗВО КПДІ, що регулюють питання академічної доброчесності:

- Положення про систему запобігання плагіату в академічних текстах працівників та здобувачів вищої/фахової передвищої освіти Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-подільський державний інститут»;
- [Положення про комісію з питань етики та академічної доброчесності Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут».](#)
- [Кодекс академічної доброчесності Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»;](#)

Процедура перевірки кваліфікаційних робіт на наявність ознак плагіату передбачає наявність таких елементів:

- остаточний (електронний) варіант роботи здобувач передає на кафедру відповідальній особі від кафедри за перевірку на плагіат кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти, яка призначається розпорядженням ректора Інституту за поданням завідувачів кафедри. Академічні тексти, що надаються для перевірки на виявлення збігів/ідентичності/схожості текстів, повинні бути представлені у форматі *.doc, *.docx, які не містять елементів захисту;
- відповідальна особа авторизується в Інтернет-сервісі перевірки на

плагіат;

- завантажує файли робіт на сервер Інтернет-сервісу через відповідний Вебінтерфейс;
- перевіряє завантажені файли робіт з внутрішньою базою документів інституту або з Інтернет-ресурсами в Інтернет-сервісі;
- система виявлення текстових збігів/ідентичності/схожості перевіряє роботу та формує звіт подібності;
- звіт подібності передається для аналізу та прийняття експертного рішення;
- розширені електронні звіти щодо результатів перевірки, у яких міститься інформація про відсоток унікальності робіт зберігає на локальних носіях.

У разі виявлення плагіату в кваліфікаційній роботі науковий керівник зобов'язаний письмово повідомити про це завідувача кафедри. Рішенням засідання кафедри роботу, у якій виявлено плагіат, не допускають до захисту. Рішення про недопуск роботи до захисту через наявність плагіату приймають за присутності автора роботи і зазначають у протоколі засідання кафедри. До протоколу додають звіт з перевірки роботи задля встановлення відсотка текстових запозичень. У разі незгоди з рішенням засідання кафедри, автор має право подати апеляцію на комісію з питань етики та академічної доброчесності НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут». До протоколу засідання додають звіт з перевірки роботи на плагіат.

ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ (ПОПЕРЕДНЬОГО ТА ОСНОВНОГО) КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Відповідно до етапів, визначених календарним графіком, здобувач повинен подавати роботу частинами на перегляд науковому керівникові, а в установлений графіком кінцевий термін – завершено кваліфікаційну роботу для отримання письмового відгуку. У випадку позитивного відгуку наукового керівника кваліфікаційна робота допускається до попереднього захисту (заслуховування на кафедрі). Якщо науковим керівником дана негативна оцінка, це питання розглядається на засіданні кафедри за участю наукового керівника і здобувача.

Попередній захист кваліфікаційної роботи дозволяє реально оцінити рівень її підготовки здобувачем. З цією метою завідувач кафедри призначає комісію, що її очолює гарант відповідної освітньої програми. Дата проведення попереднього захисту встановлюється кафедрою.

На попередній захист у здобувача повинна бути готова кваліфікаційна робота і розпочато збір супровідних документів:

- завдання на кваліфікаційну роботу;
- зовнішньої рецензії, завіреної печаткою організації, що була об'єктом дослідження (за наявності), або внутрішньої рецензії (із суміжної кафедри);
- відгуку наукового керівника;
- анотації українською та англійською мовами;
- результатів перевірки роботи на оригінальність тексту.

Для допуску до захисту здобувачеві освітнього ступеня «магістр» необхідно опублікувати хоча б одні тези виступів на наукових конференціях.

Після ознайомлення з ходом виконання кваліфікаційної роботи комісія робить висновок про якість проведеної здобувачем роботи, висловлює зауваження щодо доопрацювання та дає відповідні рекомендації. Звіт комісії розглядається на засіданні кафедри, на якому також приймається рішення щодо здобувачів, які не пройшли або не з'явилися на попередній захист.

Зброшурована кваліфікаційна робота після попереднього захисту

подається на кафедру, відповідальну за реалізацію освітньої програми (за 5 днів до захисту), яка приймає остаточне рішення щодо захисту кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії. Якщо завідувач кафедрою (гарант освітньої програми) вважає за неможливе допустити кваліфікаційну роботу до захисту через її незадовільну якість, це рішення оформляється протоколом засідання кафедри і подається на затвердження декану факультету та ректору.

Списки студентів, які допущені до захисту кваліфікаційних робіт, подаються ЕК, склад якої затверджується ректором інституту.

Захист кваліфікаційної роботи *проводиться на публічному відкритому засіданні екзаменаційної комісії* у терміни, визначені навчальними планами, і згідно з графіком, що затверджується ректором інституту.

На захисті здобувач повинен продемонструвати свій кваліфікаційний та професійний рівень, володіння методами логічного і статистичного аналізу досліджуваних проблем, здатність до самостійної наукової праці, уміння чітко і доступно викладати висновки.

У доповіді здобувач висвітлює актуальність, мету і завдання кваліфікаційної роботи, коротко характеризує її основний зміст, методiku і результати проведених досліджень, оголошує висновки та пропозиції. Читати доповідь під час захисту не рекомендується. Здобувач повинен вільно висловлювати свої думки, лише інколи послуговуючись друкованим текстом.

Оцінюючи кваліфікаційну роботу екзаменаційна комісія враховує наукову новизну, якість наукового дослідження, практичну значущість, відповідність оформлення встановленим вимогам, уміння захистити сформульовані положення та висновки на засіданні ЕК.

Критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи є:

- чіткість, повнота і послідовність розкриття кожного пункту плану і теми роботи загалом;
- науковість стилю викладення;
- відсутність орфографічних і синтаксичних помилок;
- правильність оформлення роботи відповідно до встановлених вимог

(при значних відхиленнях останніх робота може бути недопущена до захисту або це суттєво вплине на загальну оцінку) (Додаток Н).

Рішення щодо підсумкової оцінки приймається більшістю голосів членів ЕК за результатами публічного захисту з урахуванням висновків наукового керівника і середнього балу за час навчання. При рівній кількості голосів, у випадку спірної оцінки, перевага віддається оцінці голови ЕК.

За результатами успішного захисту кваліфікаційної роботи екзаменаційна комісія приймає рішення щодо присвоєння освітнього ступеня «Магістр» із відповідної спеціальності (освітньої програми), відповідної кваліфікації та про видачу випускникові відповідного диплома. Також ЕК може прийняти рішення про рекомендацію окремих здобувачів до вступу в аспірантуру, видачу «диплома з відзнакою».

Якщо захист кваліфікаційної роботи не відповідає вимогам рівня атестації, комісія ухвалює рішення про те, що здобувач освіти не пройшов атестацію, що відображається у протоколі засідання.

Здобувачі вищої освіти, які не захистили кваліфікаційну роботу у зв'язку з неявкою без поважних причин або отриманням незадовільної оцінки, мають право за окремим договором про надання освітніх послуг на повторну (з наступного навчального року) підсумкову атестацію протягом трьох років після відрахування із закладу вищої освіти.

ПОРУШЕННЯ ВИМОГ СТОСОВНО НАПИСАННЯ ЧИ ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Відсутність інтеракції з науковим керівником

Написані розділи та підрозділи роботи повинні надаватися науковому керівникові для ознайомлення у терміни, ви значені у календарному плані-графіку виконання кваліфікаційної роботи.

Факти ігнорування здобувачем співпраці із науковим керівником і ненадання ним структурних частин роботи фіксуються у протоколах засідань кафедри, на яких ці питання розглядаються.

2. Несвоєчасне подання кваліфікаційної роботи на кафедру

Якщо завершена, належним чином оформлена та прошита кваліфікаційна робота не буде подана науковому керівнику у термін, визначений у календарному плані-графіку, або буде подана пізніше, ніж за 5 днів до дати здачі роботи на кафедру, то така кваліфікаційна робота вважається поданою невчасно і не допускається до рецензування. Факт несвоєчасного подання здобувачем роботи науковому керівникові фіксується у протоколі засідання кафедри.

Рішення про недопущення до захисту кваліфікаційних робіт здобувачів, які не виконали календарний план-графік і не подали у встановлений термін підготовлену до захисту кваліфікаційну роботу, приймається кафедрою, відповідальною за реалізацію освітньої програми.

3. Робота не відповідає визначеним вимогам

Якщо у визначені вище терміни робота науковому керівникові подана, але не відповідає вимогам щодо змісту чи форми кваліфікаційної роботи, то науковий керівник не повертає роботу на доопрацювання, а пише негативний відгук із детальним обґрунтуванням у ньому того, які саме змістовні чи формальні вимоги не дотримані. Кваліфікаційна робота із негативним відгуком не передається на рецензування і не допускається до захисту.

Якщо ж робота із позитивним відгуком наукового керівника надійшла своєчасно до рецензента, однак останній виявив, що робота не відповідає

визначеним вимогам щодо змісту чи форми роботи, то рецензент пише рецензію на роботу, оцінюючи її негативно. Така робота допускається до захисту перед ЕК, що з урахуванням особистого ознайомлення членів комісії з роботою, беручи до уваги оцінку рецензента та її захист здобувачем, приймає рішення про оцінку більшістю голосів від складу комісії.

4. Відсутність наукової новизни (лише у роботах, що виконуються за освітньо-науковою програмою)

Такі роботи та їхні автори не можуть претендувати на високі позитивні оцінки навіть за умови успішного захисту роботи.

5. Плагіат

Якщо у кваліфікаційній роботі виявлено науковим керівником, рецензентом чи членом ЕК плагіат, то залежно від того, на якому етапі було його виявлено: на таку роботу пишеться негативний відгук науковим керівником із недопущенням роботи до захисту перед ЕК, або негативна рецензія рецензентом, або робота оцінюється незадовільно ЕК (якщо плагіат виявлено у ході захисту роботи).

6. Захист кваліфікаційної роботи на незадовільну оцінку

Здобувачеві, який отримав незадовільну оцінку за захист кваліфікаційної роботи перед ЕК, не присвоюється ступінь вищої освіти «магістр» та кваліфікація, не видається диплом, його відраховують з інституту з видачею академічної довідки встановленого зразка. У таких випадках ЕК приймає рішення про повторний захист роботи з доопрацюванням або написання роботи на нову тему, визначену кафедрою, відповідальною за реалізацію освітньої програми. Це рішення фіксується у протоколі засідання ЕК. Такий здобувач допускається до повторного захисту кваліфікаційної роботи протягом трьох років після закінчення ЗВО. Якщо незахищена робота отримала позитивну рецензію рецензента й ЕК прийняла рішення про можливість повторного захисту роботи з доопрацюванням, то здобувач може захищати ту саму роботу, врахувавши висловлені зауваження. У випадку наявності негативної рецензії, отримання негативної оцінки на захисті, ЕК приймає рішення про написання роботи на нову

тему.

7. Відсутність на захисті кваліфікаційної роботи

За відсутність на захисті кваліфікаційної роботи під час роботи ЕК щодо атестації здобувачів вищої освіти без поважної причини здобувач відраховується з Інституту. У протоколі засідання ЕК зазначається, що здобувач є не атестований у зв'язку з відсутністю на засіданні комісії.

У випадку відсутності здобувача у визначений розкладом день захисту робіт з поважних причин, такий здобувач після пред'явлення документа, що підтверджує поважність причин відсутності на захисті, може захистити кваліфікаційну роботу в інший день, але у межах часу роботи відповідної ЕК.

ДОДАТКИ

**ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ D4 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ ОПІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ»**

1. PR - технології формування міжнародного іміджу держави.
2. Адміністративний аудит в державному управлінні.
3. Аналіз ефективності програм місцевого розвитку.
4. Антикризове управління фінансовою діяльністю організації.
5. Антикризове фінансове управління організації.
6. Бюджетна політика в забезпеченні та управлінні соціально-економічного розвитку регіону.
7. Бюджетне забезпечення сфери послуг: управління, практика та проблематика.
8. Бюджетування в управлінні інвестиційною діяльністю організації.
9. Вартісно-орієнтоване управління фінансами організації.
10. Використання електронних сервісів у діяльності органів публічної влади.
11. Використання ключових індикаторів в інформаційних системах органів публічної влади.
12. Використання проектного менеджменту в управлінні державними інституціями на регіональному рівні (на прикладі.).
13. Використання сучасних інформаційних технологій в органах публічної влади на регіональному рівні.
14. Врахування національних інтересів органами публічної влади під час прийняття управлінських рішень на територіальному рівні.
15. Державна політика надання медичної допомоги у невідкладних та екстремальних ситуаціях.
16. Державна політика протидії поширенню ВІЛ-інфекції та СНІДу.
17. Державна політика у сфері розвитку інформаційної інфраструктури України.
18. Державна політика у сфері розробки та дотримання стандартів охорони здоров'я.
19. Державна регіональна політика: механізми забезпечення комплексного і збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів.
20. Державне регулювання соціально-економічного розвитку регіонів.
21. Державне управління на засадах моделей якості діяльності.
22. Державне управління у сфері енергозбереження та енергоефективності (на прикладі.).
23. Державне управління у сфері промислової безпеки та охорони праці (на прикладі...).
24. Екологічна безпека як чинник сталого розвитку територій (на прикладі.).

25. Екологічний менеджмент у діяльності органів виконавчої влади і місцевого самоврядування (на прикладі...).
26. Електронні державні послуги: етапи реалізації, технології.
27. Забезпечення дотримання основних принципів охорони здоров'я в Україні.
28. Залучення проєктів міжнародної технічної допомоги до розвитку територій.
29. Запобігання банкрутству в системі антикризового управління організацією.
30. Запровадження інноваційних інструментів зарубіжного досвіду у діяльності органів місцевого самоврядування.
31. Запровадження місцевих ініціатив у сталому розвитку сільських територій.
32. Запровадження різних форм прямої демократії у територіальній громаді.
33. Зарубіжний досвід надання державних та громадських послуг.
34. Застосування гендерного підходу до розробки проєктів сталого розвитку населеного пункту.
35. Застосування інноваційних інструментів публічного управління у місцевому економічному розвитку.
36. Інвестиційне проектування в системі управління фінансами організації.
37. Інноваційні інструменти реалізації регіональної стратегії публічного управління закладами охорони здоров'я.
38. Інноваційні інструменти стимулювання сталого розвитку територій.
39. Інноваційні підходи до організації діяльності центрів надання адміністративних послуг на місцевому рівні.
40. Інноваційні підходи до формування джерел фінансування програм місцевого економічного розвитку.
41. Інноваційно-інвестиційний підхід до забезпечення мешканців територіальної громади якісною питною водою.
42. Інструменти взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування (органі державної виконавчої влади).
43. Інструменти взаємодії різних організаційно-правових форм господарювання в галузі охорони здоров'я на територіальному рівні.
44. Інструменти реалізації програм інклюзивного розвитку об'єднаної територіальної громади.
45. Інструменти реалізації регіональної програми розвитку окремої сфери на місцевому рівні.
46. Інструменти реалізації соціальних проєктів на місцевому рівні.
47. Інструменти реалізації соціального партнерства у територіальних громадах.
48. Інструменти реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади.
49. Інструменти формування дохідної частини місцевих бюджетів в умовах реформи децентралізації владних повноважень.
50. Інформаційне забезпечення реалізації державної програми ...
51. Інформаційні представництва територіальних органів виконавчої влади у глобальній мережі.
52. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування (на прикладі...).
53. Інформаційно-комунікаційний механізм співпраці місцевої влади з

- територіальною громадою.
54. Комунікації в державних інституціях.
 55. Критерії та моделі оцінки ефективності державної служби.
 56. Менеджмент та аналіз фінансового стану організації: сучасна методологія та перспективні напрями її розвитку.
 57. Менеджмент та фінансові стимули розвитку регіонів України.
 58. Менеджмент фінансової санації організації.
 59. Методологія розробки соціальних проєктів у державному управлінні.
 60. Методологія розробки та оцінювання реалізації програм.
 61. Механізм управління та обслуговування місцевого боргу.
 62. Механізм формування організаційної культури проєктного управління в органах публічної влади.
 63. Механізм формування та управління місцевих бюджетів в Україні.
 64. Механізми взаємодії державних органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування на регіональному (місцевому) рівні.
 65. Механізми державного забезпечення гарантування права на охорону здоров'я.
 66. Механізми державного управління розвитком соціально-економічної інфраструктури регіону.
 67. Механізми державного забезпечення права на таємницю про стан здоров'я.
 68. Механізми забезпечення (продовольчої, екологічної, інформаційної тощо) безпеки на регіональному (місцевому) рівні.
 69. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади.
 70. Механізми забезпечення діяльності державної інформаційної системи трансплантації.
 71. Механізми забезпечення населення якісними комунальними послугами на місцевому рівні.
 72. Механізми забезпечення участі громадськості у прийнятті управлінських рішень на регіональному (місцевому) рівні.
 73. Механізми запровадження європейських принципів державного управління в Україні.
 74. Механізми надання публічних послуг кооперативами мешканцям територіальної громади.
 75. Механізми публічного управління транспортним сполученням на регіональному (місцевому) рівні.
 76. Механізми реалізації державної політики у сфері культурного розвитку.
 77. Механізми реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів на місцевому рівні.
 78. Механізми формування інфраструктури аграрного ринку на регіональному рівні.
 79. Механізми формування та розвитку позитивного іміджу діяльності органів публічної влади на регіональному (місцевому) рівні.
 80. Механізми формування та розвитку соціальної інфраструктури на місцевому рівні.
 81. Місцеві бюджети: управління ними та їхня роль в соціально-економічному розвитку територій.

82. Місцеві державні адміністрації у системі територіальної організації влади.
83. Моделювання сталого розвитку територіальної громади в умовах реформ.
84. Моніторинг ефективності управління об'єктами державної власності в Україні.
85. Моніторинг і контроль в системі державного управління.
86. Надання адміністративних послуг: проблеми якості послуг.
87. Недержавне пенсійне страхування: особливості і управління його розвитку.
88. Нормативно-правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування у територіальній громаді.
89. Нормативно-правові засади відповідальності закладу охорони здоров'я за неякісне надання медичної допомоги.
90. Оптимізація організаційних структур місцевих органів виконавчої влади.
91. Органи самоорганізації населення в системі місцевого самоврядування.
92. Організаційна культура в органах управління в Україні та шляхи її вдосконалення (на рівні конкретного органу управління).
93. Організаційні засади кадрового забезпечення державної служби (на прикладі ...).
94. Організаційно-економічний механізм розвитку місцевого самоврядування.
95. Організаційно-правовий механізм діяльності колегіальних органів місцевого самоврядування.
96. Організаційно-правові засади взаємодії органів публічної влади з іншими суб'єктами публічного управління.
97. Організаційно-правові засади управління охороною праці на регіональному рівні (на прикладі.).
98. Організаційно-правові засади формування стратегії регіонального розвитку.
99. Організаційно-правові механізми захисту інформаційного простору України від зовнішніх впливів.
100. Організація взаємодії органів влади і громадськості як основа політичної і господарської стабільності регіону.
101. Організація діяльності органів публічної влади в умовах надзвичайних техногенних ситуацій і стихійних лих.
102. Організація діяльності системи надання медичних послуг на (загальнодержавному/ регіональному/ місцевому) рівні.
103. Організація діяльності системи трансплантації в Україні.
104. Організація зворотнього інформаційного зв'язку від суспільства до влади.
105. Організація медичної допомоги із застосуванням телемедицини.
106. Організація надання медичної допомоги соціально незахищеним верствам населення.
107. Організація самоврядування з проблемних питань земельного (іншого) законодавства (на прикладі...).
108. Організація системи надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги.
109. Організація системи надання первинної медичної допомоги.
110. Організація системи надання третинної (високоспеціалізованої) медичної

- допомоги.
111. Організація системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників.
 112. Організація та управління фінансового забезпечення розвитку територіальних громад.
 113. Орієнтованість державних інституцій на програмне забезпечення з відкритим доступом: світовий досвід для України.
 114. Основні напрями вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (на прикладі Західного регіону).
 115. Основні напрями реформування середньої освіти в Україні: завдання та очікувані результати (на прикладі ..
 116. Особливості державного управління вищою освітою в умовах реформи (зміни управлінських механізмів та їх наслідки).
 117. Особливості державного управління у сфері дошкільних навчальних закладів Київської (або іншої) області.
 118. Особливості державної політики соціального захисту населення в умовах фінансово-економічної кризи (на прикладі...).
 119. Особливості менеджменту інклюзивних освітніх установ в сучасних умовах
 120. Особливості оцінювання соціально-економічного розвитку регіону органами місцевої влади (на прикладі...).
 121. Особливості політики управління фінансами індивідуальних і сімейних приватних підприємств.
 122. Особливості прийняття управлінських рішень під час розробки та реалізації інфраструктурних проєктів на місцевому рівні.
 123. Особливості реалізації державної політики в галузі енергозбереження та енерго ефективності в регіоні (на прикладі.).
 124. Особливості та менеджмент ціноутворення у сфері надання послуг ЖКП.
 125. Особливості та управління фінансової поведінки домогосподарств у кризові періоди розвитку економіки.
 126. Особливості фінансового менеджменту державного організації та напрями його удосконалення.
 127. Оцінка ефективності діяльності органів державного управління (місцевого самоврядування).
 128. Оцінка ефективності реалізації регіональних (місцевих) програм розвитку.
 129. Оцінка ефективності та результативності діяльності органів виконавчої влади.
 130. Оцінка ефективності управління активами організації.
 131. Оцінка ефективності управління пасивами організації.
 132. Оцінка соціально-економічного ефекту реалізації цільових програм.
 133. Оцінка якості надання адміністративних послуг органами влади.
 134. Оцінювання ефективності функціонування органів виконавчої влади з використанням методів економіко статистичного аналізу (на прикладі...).

135. Оцінювання результативності та ефективності діяльності органів державної влади та / або органів місцевого самоврядування: методологія визначення параметрів та критеріїв і її застосування (на прикладі...).
136. Перспективні напрями розвитку окремої сфери регіону в контексті європейської інтеграції.
137. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.
138. Підвищення ролі і вдосконалення складу представницьких органів місцевого самоврядування в Україні (на прикладі.).
139. Планування, фінансування та управління бюджетних інвестицій в Україні.
140. Політичні конфлікти в системі державного управління та механізми їх розв'язання (на прикладі .).
141. Порівняльний аналіз структури, змісту і ролі статутів територіальних громад у їх взаємодії з органами публічної влади (на прикладі ...).
142. Правове регулювання доступу до публічної інформації на місцевому рівні.
143. Правове регулювання процесу об'єднання територіальних громад у контексті децентралізації владних повноважень.
144. Правовий механізм запобігання та протидії корупції у публічній службі.
145. Правові засади кадрового забезпечення державної служби (на прикладі ...).
146. Практика використання рекреаційних можливостей територіальної громади для відновлення здоров'я населення.
147. Прийняття та реалізація управлінських рішень щодо охорони довкілля за участю громадськості (на прикладі .).
148. Прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні.
149. Прикладні аспекти управління проектами в окремих сферах суспільного життя.
150. Пріоритети державної політики охорони здоров'я.
151. Проблема ефективності управлінської діяльності.
152. Проблеми конкурсного відбору та селекції кадрів в органах виконавчої влади та шляхи їх розв'язання (на прикладі ...).
153. Проблемні питання та перспективні напрямки реалізації регіональних програм інформатизації.
154. Програмні цілі і завдання політичних партій та їх втілення в політичних і нормативно-правових документах, що визначають публічну політику в Україні (аналіз на прикладі ...).
155. Програмно-цільовий метод в державному управлінні.
156. Проектно-орієнтований підхід в управлінні розвитком територій.
157. Прозорість та управління бюджетним процесом на місцевому рівні та шляхи його забезпечення.
158. Психологічні аспекти урядового PR в сучасних умовах: комунікаційні канали впливу влади на громадську думку.
159. Психологічні чинники у професійній кар'єрі державного службовця та їх прояв у функціонуванні органів державної влади (на прикладі . конкретного

- органу).
160. Публічна політика у сфері забезпечення необхідного для здоров'я життєвого рівня населення.
 161. Публічна політика у сфері запобігання інфекційним захворюванням.
 162. Публічне управління ефективністю використання земель територіальних громад.
 163. Публічне управління забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади.
 164. Публічне управління інвестиційними проектами регіону на засадах сталого розвитку.
 165. Публічне управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні.
 166. Публічне управління природоохоронною діяльністю на місцевому рівні.
 167. Публічне управління розвитком аграрного бізнесу у територіальній громаді на засадах кооперації.
 168. Публічне управління співробітництвом між територіальними громадами у вирішенні спільних проблем місцевого значення.
 169. Публічне управління у забезпеченні сталого землекористування на регіональному (місцевому) рівні.
 170. Публічне управління у сфері нормотворчої діяльності на регіональному рівні.
 171. Публічне управління у сфері фінансування закладів охорони здоров'я на місцевому рівні.
 172. Публічне управління цивільним захистом на територіальному рівні.
 173. Реалізація державної політики у сфері національних інформаційних ресурсів.
 174. Реалізація державної політики у сфері промислової безпеки та охорони праці (на прикладі.).
 175. Реалізація інноваційного механізму управління територією (галуззю, сферою) на регіональному (місцевому) рівні.
 176. Реалізація політики інформаційної безпеки на регіональному рівні.
 177. Реалізація положень державної політики забезпечення охорони навколишнього природного середовища на регіональному рівні (на прикладі.).
 178. Реалізація регіональних і місцевих програм підтримки малих сільськогосподарських товаровиробників.
 179. Регіональна політика держави в умовах реформування суспільства.
 180. Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні.
 181. Розмежування функцій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.
 182. Роль зв'язків з громадськістю у забезпеченні стійкого розвитку територіальної громади.
 183. Роль місцевих органів влади у здійсненні економічної політики регіону.
 184. Самофінансування – основа та управління механізмом фінансового забезпечення діяльності підприємств сфери послуг.

185. Система організації екстреної медичної допомоги.
186. Системний підхід до надання якісних медичних послуг мешканцям територіальної громади.
187. Співробітництво закладів охорони здоров'я з міжнародними проєктами технічної допомоги.
188. Стратегічне планування в державному управлінні.
189. Стратегічне планування та управління реалізацією програм та проєктів місцевого економічного розвитку (на прикладі.).
190. Стратегічне планування, програмування в діяльності органів влади.
191. Структура і функції зв'язків з громадськістю органів державного управління у технології формування позитивного іміджу влади.
192. Трансформація системи державного управління України в умовах суспільно-політичних змін (регіональний аспект).
193. Удосконалення взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства у прийнятті управлінських рішень.
194. Удосконалення діяльності громадських організацій на місцевому рівні.
195. Удосконалення застосування інформаційно-комунікаційних технологій в органах публічної влади.
196. Удосконалення інструментів оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади.
197. Удосконалення інструментів реалізації інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління на місцевому рівні.
198. Удосконалення інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади на регіональному рівні.
199. Удосконалення методики рейтингової оцінки регіонів.
200. Удосконалення методології стратегічного планування місцевого розвитку.
201. Удосконалення механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з правоохоронними органами.
202. Удосконалення механізмів державного стимулювання розвитку інноваційно-інвестиційних проєктів на місцевому рівні.
203. Удосконалення механізмів державного управління у сфері надання медичної допомоги.
204. Удосконалення механізмів державного управління у сфері цивільного захисту.
205. Удосконалення механізмів забезпеченні рівного доступу населення до якісної медичної допомоги на місцевому рівні.
206. Удосконалення механізмів залучення представників приватного бізнесу до надання муніципальних послуг на місцевому рівні.
207. Удосконалення механізмів запобігання проявам конфлікту інтересів в органах публічної влади.
208. Удосконалення механізмів публічного управління рекреаційними можливостями на місцевому рівні.
209. Удосконалення механізмів раціонального використання природно-ресурсного потенціалу територіальної громади.

210. Удосконалення механізмів реалізації цільових програм розвитку сільськогосподарської кооперації на рівні регіону.
211. Удосконалення механізмів розвитку житлово-комунального господарства територіальної громади.
212. Удосконалення механізмів розвитку концесійних відносин на місцевому рівні.
213. Удосконалення механізму надання електронних послуг в умовах проведення медичної реформи.
214. Удосконалення механізму участі громадськості в управлінні розвитком об'єднаних територіальних громад.
215. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні (на прикладі ...).
216. Удосконалення мотиваційного механізму в діяльності медичного персоналу у закладах охорони здоров'я.
217. Удосконалення організаційного механізму надання медичної допомоги на місцевому рівні.
218. Удосконалення правового забезпечення діяльності суб'єктів публічного управління.
219. Удосконалення правового забезпечення у сфері електронного документообігу у діяльності суб'єктів публічного управління.
220. Удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні.
221. Удосконалення публічного управління у сфері земельних відносин на місцевому рівні.
222. Удосконалення управління об'єктами державної власності.
223. Управління адміністративними територіями, що звільняються з-під окупації на Сході України (законодавче регулювання, проблеми та шляхи їх розв'язання).
224. Управління борговими зобов'язаннями організації.
225. Управління бюджетним процесом в Україні та шляхи його вдосконалення.
226. Управління видатками місцевих бюджетів та напрями їх реструктуризації.
227. Управління витратами організації.
228. Управління грошовими потоками організації.
229. Управління дебіторською заборгованістю організації та напрями оптимізації її структури.
230. Управління державним боргом як складова системи антикризового регулювання економіки.
231. Управління державним кредитом і його роль у формуванні фінансових ресурсів держави.
232. Управління державним регулювання фінансового забезпечення сфери послуг.
233. Управління джерел формування фінансових ресурсів організації та методи оптимізації їх структур.
234. Управління доходами організації.
235. Управління екологічною безпекою держави: європейський досвід для

України.

236. Управління за результатами роботи державної установи.
237. Управління забезпечення сфери послуг в Україні: теорія, практика, проблематика.
238. Управління земельними ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації.
239. Управління інвестиційним процесом організацій.
240. Управління інвестиційними субвенціями державного бюджету як джерело фінансування проектів розвитку територіальних громад.
241. Управління капіталом організації.
242. Управління корпоративними цінними паперами як інструмента залучення фінансових ресурсів.
243. Управління кредиторською заборгованістю організацій.
244. Управління ліквідністю організації.
245. Управління механізмом фінансування освітніх установ в умовах війни
246. Управління механізмом формування доходів місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації.
247. Управління міжбюджетними відносинами в Україні.
248. Управління місцевих фінансів України в контексті світового досвіду.
249. Управління платоспроможністю організації.
250. Управління податками на споживання у регулюванні соціально-економічних процесів.
251. Управління податковими важелями підтримки соціально-економічного розвитку територіальних громад.
252. Управління прибутком організації.
253. Управління програмно-цільовим методом формування та виконання бюджетів (на прикладі державного або місцевого бюджетів).
254. Управління реорганізацією освітніх установ в умовах реформування вищої освіти
255. Управління системи бюджетування організації та прогнозування її грошових потоків.
256. Управління та аналітичні рішення при формування фінансової політики організації.
257. Управління та діагностика фінансового стану організації в системі контролінгу.
258. Управління та діагностика фінансової кризи у організації.
259. Управління та контроль виконання місцевих бюджетів.
260. Управління та механізм формування і розподілу прибутку у транснаціональних компаніях.
261. Управління та організація роботи фінансової служби організації щодо запобігання інвестиційних ризиків.
262. Управління та порівняльний аналіз доходів та витрат міських та сільських домогосподарств України.
263. Управління та прогнозування бюджетних видатків на соціальний захист і

- соціальне забезпечення.
264. Управління та фінансова діагностика методів бюджетного регулювання економічних процесів.
 265. Управління та фінансова санація організації.
 266. Управління та фінансове забезпечення природоохоронної діяльності в Україні: вплив на економічний розвиток держави.
 267. Управління та фінансове регулювання добробуту територіальних громад.
 268. Управління та формування державних програм соціально-економічного розвитку в Україні.
 269. Управління фінансами державних підприємств.
 270. Управління фінансами об'єднаних територіальних громад.
 271. Управління фінансовим забезпеченням місцевих запозичень в умовах самоврядування.
 272. Управління фінансовим механізмом забезпечення рентабельної роботи організації.
 273. Управління фінансовими ресурсами організації.
 274. Управління фінансовими ресурсами освітніх установ в умовах обмеженості бюджетних коштів.
 275. Управління фінансового місцевого самоврядування: стан, проблематика і перспективи розвитку.
 276. Управління фінансового розвитку малої організації.
 277. Управління фінансовою безпекою організації.
 278. Управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання (підприємств, установ та організацій).
 279. Управління якістю освіти в регіоні: концептуальна модель та механізми реалізації.
 280. Управління, планування та прогнозування діяльності організації.
 281. Упровадження гендерних підходів у державне управління: досвід західноєвропейських країн для України.
 282. Упровадження інструментів проектного менеджменту в діяльність органів державної влади.
 283. Упровадження проектного підходу в діяльність органів влади: світовий досвід.
 284. Участь громадськості в організації діяльності сфери охорони здоров'я.
 285. Участь громадськості у забезпеченні сталого розвитку територіальної громади (на прикладі...).
 286. Фінансовий контролінг як інструмент управління організацією.
 287. Фінансові ризики держави: класифікація та методи управління.
 288. Фінансово-економічний механізм розвитку регіональної інфраструктури.
 289. Формування і реалізація державної промислової політики на регіональному рівні.
 290. Формування інноваційного механізму у сфері надання публічних послуг (освітніх, медичних, культурних, дорадчих, адміністративних, житлово-комунальних, транспортних та ін.) на місцевому рівні.

291. Формування інструментарію взаємодії місцевої влади з громадою на основі діджиталізації.
292. Формування механізмів надання адміністративних послуг на регіональному (місцевому) рівні.
293. Формування механізмів професійної підготовки публічних службовців.
294. Формування механізмів публічного управління збереженням ресурсної бази (лісів, водойм, земельних ресурсів тощо).
295. Формування механізму державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних проєктів на регіональному рівні
296. Формування механізму залучення інвестицій на місцевому рівні.
297. Формування механізму співпраці соціально відповідального бізнесу з місцевою владою.
298. Формування та реалізація державної інноваційної політики: галузевий аспект.
299. Формування та реалізація проєктів і програм у сфері державного управління.
300. Шляхи покращення екологічної ситуації на регіональному рівні (на прикладі.).

Приклад оформлення заяви

Декану факультету економіки,
управління та діджиталізації

НРЗВО «Кам'янець-Подільський
державний інститут»

Олегу КОРКУШКО

студента (-ки) групи _____ курсу І_

спеціальності Д4 «Публічне
управління та адміністрування»»

ЗАЯВА

Прошу дозволити виконувати кваліфікаційну роботу ОС «Магістр» на
тему: _____

_____ листопада 20__р.

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
Кафедра публічного управління, менеджменту та інклюзивної
економіки імені В. Слободяна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Підвищення ефективності прийняття
управлінських рішень в органах влади»**

Виконав: здобувач освітнього ступеня
«Магістр» денної форми навчання
спеціальності D4 «Публічне управління та
адміністрування»

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

ПОЛЩУК ВІТАЛІЙ

Керівник: канд. екон. наук

НАТАЛІЯ ЛАВРУК

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

«_____» _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

«_____» _____ 2025 р.

Гарант ОПП «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності D4 «Публічне управління

та адміністрування» _____ Лаврук О.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет економіки, управління та діджиталізації**

Кафедра публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки імені В. Слободяна

Освітній ступінь магістр

Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«___» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу**

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи « _____ »

затверджено наказом по інституту від _____ № _____

Керівник роботи: кандидат економічних наук, доцент _____

2. Терміни подання студентом завершеної роботи _____

3. Вихідні дані про роботу:

3.1. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань):

3.2. Перелік графічного матеріалу:

3.3. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1		
2	Розділ 2		
3	Розділ 3		
4	Висновки по роботі. Завершений проєкт роботи.		
5	Затвердження правок і оформлення роботи.		
6	Попередній захист роботи.		
7	Оформлення кінцевого варіанту до захисту		

Здобувач _____

(підпис, прізвище і ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис, прізвище і ініціали)

АНОТАЦІЯ

Поліщук Віталій «Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах влади». Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» / Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2025.

Об'єктом дослідження є управлінські рішення в системі публічного управління, а **предметом** – особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління.

Метою дослідження є аналіз, узагальнення та спроба визначення особливостей прийняття управлінських рішень в системі публічного управління, а також окреслення шляхів оптимізації прийняття управлінських рішень в умовах реформування публічного управління в Україні.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні досліджуваної проблематики ефективності прийняття управлінських рішень в органах влади та оцінка їх впливу, сформовано концепцію «адаптивної ефективності», яка враховує здатність органів влади оперативно коригувати рішення відповідно до змін зовнішнього середовища та суспільних очікувань та обґрунтовано роль цифрових технологій та аналітичних інструментів у підвищенні прозорості та об'єктивності оцінки управлінських рішень.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання проведеного аналізу для розробки та прийняття управлінських рішень у структурних підрозділах органів державної влади.

Ключові слова: управлінські рішення, ефективність управління, - органи державної влади, публічне адміністрування, мотивація персоналу, комунікація, управлінські рішення, державна політика.

ANNOTATION

Polishchuk Vitalii. «Enhancing the effectiveness of managerial decision-making in public authorities». Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty D4 «Public Administration and Management» / Educational and rehabilitation institute of higher education «Kamyanets-Podilskyi state institute», Kamianets-Podilskyi, 2025.

The **object of the research** is managerial decisions in the system of public administration, and the subject is the peculiarities of making and implementing managerial decisions in the system of public administration.

The **purpose of the research** is the analysis, generalization, and attempt to determine the peculiarities of managerial decision-making in the system of public administration, as well as outlining the ways to optimize managerial decision-making under the conditions of public administration reform in Ukraine.

The **scientific novelty of the obtained results** lies in deepening the study of the effectiveness of managerial decision-making in public authorities and assessing their impact. A concept of “adaptive effectiveness” has been developed, which takes into account the ability of public authorities to promptly adjust decisions in accordance with changes in the external environment and societal expectations. The role of digital technologies and analytical tools in enhancing transparency and objectivity of managerial decision assessment has been substantiated.

The **practical significance of the research results** consists in the possibility of using the conducted analysis for the development and adoption of managerial decisions in the structural units of public authorities.

Keywords: managerial decisions, management effectiveness, public authorities, public administration, staff motivation, communication, managerial decisions, public policy

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Сутність та класифікація публічно-управлінських рішень.....	9
1.2. Нормативно-правове підґрунтя формування управлінських рішень в органах публічної влади.....	22
1.3. Визначення механізму системи прийняття управлінських рішень у публічній організації.....	30
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	43
2.1. Розробка та прийняття управлінських рішень в органах державної влади.....	43
2.2. Прийняття публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.....	57
2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень в умовах воєнного стану.....	67
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	77
3.1. Зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень в публічному управлінні та перспективи його адаптації в Україні	77
3.2. Розробка моделі моніторингу та зворотного зв'язку щодо впливу рішень.....	89
3.3. Рекомендації щодо підвищення прозорості, результативності та відповідальності у процесі прийняття рішень.....	92
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу
здобувача освітнього ступеня «Магістр» денної форми навчання
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»

Віталія ПОЛЩУКА

На тему: « _____ »

Актуальність теми

Самостійні розробки і пропозиції автора

Практичне значення роботи

Недоліки:

Загальний висновок:

« ____ » _____ 202_ р.

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
кафедри

(ім'я, прізвище)

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу
здобувача освітнього ступеня «Магістр» денної форми навчання
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»

Віталія ПОЛЩУКА

На тему: «_____»

Виконану на матеріалах:

Актуальність теми:

Самостійні розробки і пропозиції автора:

Практичне значення роботи:

Недоліки:

Загальний висновок:

Рецензент:

(посада, місце роботи, науковий ступінь, вчене звання)
(ім'я, прізвище)

(підпис)

МП

« _____ » 20 р.

Приклади оформлення списку використаних джерел відповідно до

Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015

ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання», що установлює види бібліографічних посилань, правила та особливості їхнього складання і розміщування у документах.

Зразки оформлення різних категорій джерел та інформаційних ресурсів, використаних при написанні роботи, наведено нижче.

Приклади оформлення списку використаних джерел відповідно до

Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015

Характеристика джерела	Приклад оформлення
1	2
Книги одного, двох або трьох авторів	1. Малімон В. І. Соціальна і гуманітарна політика : навчальний посібник / В. І. Малімон. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2020. – 352 с. 2. Дзвінчук Д. І. Філософські начала держави: монографія / Д. Дзвінчук, Т. Бутирська. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2021. – 156 с. 3. Якобчук В. П. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. / В. П. Якобчук, Ю. В. Богоявленська, С. В. Тищенко. – Київ : ЦУЛ, 2015. – 476 с.
Книги чотирьох авторів	Психологія управління : навчальний посібник / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон. – К. : "ТОВ СІК ГРУП Україна", 2021. – 293 с.
Книги п'яти чи більше авторів	Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні: монографія / за наук. ред. Д. І. Дзвінчука, Ю. І. Когути, І. П. Лопушинського, В. П. Петренка; упорядник В. І. Малімон. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2025. – 520 с.
Книги під назвою	Державне управління та державна служба : словник-довідник / укладач О.Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2021. – 480 с.
Нормативно-правові акти	Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII [електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text
Статті з журналів, збірників	Дзвінчук Д. І. Торгово-промислова палата як форсер розвиненого і конкурентоспроможного на світових ринках українського бізнесу / Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Гречаник Б. В. // Вісник Національного Університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління". – 2024. – Випуск 1 (20). – С. 98-108.
Ресурси мережі Інтернет	Соболь В. А. Теоретико-методологічні засади дослідження звернень громадян як інституту реалізації прав і свобод у громадянському суспільстві // Державне управління: теорія і практика : електронний науковий фаховий журнал. – 2021. – № 2. – Режим доступу : http://www.academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12SVASGS.pdf

Автор(и) та редактор(и)/упорядники	1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с. 2. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. Київ : ЦУЛ, 2016. 232 с. 3. Дахно І. І., Алієва-Барановська В.М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.
Без автора	1. 25 років економічному факультету: історія та сьогодні (1991-2016): ювіл. вип. / під заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 330 с. 2. Криміналістика : конспект лекцій / за заг. ред. В. І. Галана ; уклад. Ж. В. Удовенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 320 с. 3. Миротворення в умовах гібридної війни в Україні : монографія / за ред. М. А. Лепського. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2017. 172 с. 4. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с. 5. Науково-практичний коментар Бюджетного кодексу України / за заг. ред. Т. А. Латковської. Київ : ЦУЛ, 2017. 176 с. 6. Службове право: витоки, сучасність та перспективи розвитку / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Запоріжжя, 2017. 328 с. 7. Сучасне суспільство: філософсько-правове дослідження актуальних проблем : монографія / за ред. О. Г. Данильяна. Харків : Право, 2016. 488 с. 8. Адміністративно-правова освіта у персоналіях : довід. / за заг. ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Київ : Ін Юре, 2015. 352 с. 9. Підготовка докторів філософії (PhD) в умовах реформування вищої освіти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 56 жовт. 2017 р.) Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 216 с. 10. Країни пострадянського простору: виклики модернізації : зб. наук. пр. / редкол.: П. М. Рудяков (відп. ред.) та ін. Київ : Ін-т всевітньої історії НАН України, 2016. 306 с. 11. Антологія української літературно-критичної думки першої половини ХХ століття / упоряд. В. Агеєва. Київ : Смолоскип, 2016. 904 с.
Багатотомні видання	1. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с. 2. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2009. Т. 2 : Конституційні засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяк. 576 с.
Автореферати дисертацій	1. Бондар О. Г. Земля як об'єкт права власності за земельним законодавством України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Київ, 2005. 20 с. 2. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с. 3. Кулініч О. О. Право людини і громадянина на освіту в Україні та конституційно-правовий механізм його реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Маріуполь, 2015. 20 с.
Дисертації	1. Авдєєва О. С. Міжконфесійні відносини у Північному Приазов'ї (кінець ХVІІІ - початок ХХ ст.) : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2016. 301 с. 2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл : дис. ... канд. фіз.- мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с. 3. Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного

	розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.
Законодавчі та нормативні документи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с. 2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i>. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10-22. 3. Повітряний кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393- VI. <i>Відомості Верховної Ради України</i>. 2011. № 48-49. Ст. 536. 4. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 28.09.2017. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 15.11.2017). 5. Деякі питання стипендіального забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 4. С. 530-543. 6. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки : Указ Президента України від 21.02.2017 р. № 43/2017. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 23 лют. (№ 35). С. 10. 7. Про затвердження Вимог до оформлення дисертації : наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 20. С. 136-141. 8. Інструкція щодо заповнення особової картки державного службовця : затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 05.08.2016 р. № 156. <i>Баланс-бюджет</i>. 2016. 19 верес. (№ 38). С. 15-16.
Архівні документи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лист Голови Спілки «Чорнобиль» Г. Ф. Лепіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71. 2. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8-12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1-3. 3. Наукове товариство ім. Шевченка. <i>Львів. наук. б-ка ім. В. Стефаника НАН України</i>. Ф. 1. Оп. 1. Спр. 78. Арк. 1-7.
Патенти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Люмінісцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с. 2. Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.
Препринти	1. Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1).
Стандарти	<ol style="list-style-type: none"> 1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація). 2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с. 3. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).
Каталоги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Історико-правова спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с. 2. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : кат.-довід. / авт.-упоряд.: М. Зобків та ін. ; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів : Новий час, 2003. 160 с.

Бібліографічні показники	<p>1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності : бібліогр. показжч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала; Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 60 с.</p> <p>2. Микола Лукаш : бібліогр. показжч. / уклад. В. Савчин. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія ; ч. 10).</p> <p>3. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича в незалежній Україні : бібліогр. показжч. / уклад.: Н. М. Загородна та ін.; наук. ред. Т. В. Марусик; відп. за вип. М. Б. Зушман. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 512 с.</p> <p>4. Лисодєд О. В. Бібліографічний довідник з кримінології (1992-2002) / ред. О. Г. Кальман. Харків : Одісей, 2003. 128 с.</p> <p>5. Яценко О. М., Любовець Н. І. Українські персональні бібліографічні показники (1856-2013). Київ : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, 2015. 472 с.</p>
Частина видання: Книги	<p>1. Гетьман А. П. Екологічна політика держави: конституційно-правовий аспект. <i>Тридцять лет с жологическим правом</i> : избранніе труди. Харьков, 2013. С. 205-212.</p> <p>2. Коломоєць Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України</i> : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Київ, 2009. С. 195-197.</p> <p>3. Алексєєв В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні</i> : монографія. Чернівці, 2012. С. 151-169.</p>
Частина видання: матеріали конференцій (тези, доповіді)	<p>1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. <i>Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації</i>: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133-136.</p> <p>2. Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i> : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 134-137.</p> <p>3. Кононенко Н. Методология толерантности в системе общественных отношений. <i>Формирование толерантного сознания в обществе</i> : материал VII междунар. антитеррорист. форума (Братислава, 18 нояб. 2010 г.). Киев, 2011. С. 145-150.</p> <p>4. Микитів Г. В., Кондратенко Ю. Позатекстові елементи як засіб формування медіакультури читачів науково-популярних журналів. <i>Актуальні проблеми медіаосвіти в Україні та світі</i> : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2016 р. Запоріжжя, 2016. С. 50-53.</p> <p>5. Соколова Ю. Особливості впровадження проблемного навчання хімії в старшій профільній школі. <i>Актуальні проблеми та перспективи розвитку медичних, фармацевтичних та природничих наук</i> : матеріали III регіон. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29 листоп. 2014 р. Запоріжжя, 2014. С. 211-212.</p>
Довідкові видання	<p>1. Кучеренко І. М. Право державної власності. <i>Великий енциклопедичний юридичний словник</i> / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ, 2007. С. 673.</p> <p>2. Пирожкова Ю. В. Благодійна організація. <i>Адміністративне право України</i> : словник термінів / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Київ, 2014. С. 54-55.</p> <p>3. Сірій М. І. Судова влада. <i>Юридична енциклопедія</i>. Київ, 2003. Т. 5. С. 699.</p>
Періодичні видання (журнали, газети)	<p>1. Коломоєць Т., Колпаков В. Сучасна парадигма адміністративного права: генеза і поняття. <i>Право України</i>. 2017. № 5. С. 71-79.</p> <p>2. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5.</p>

	<p>3. Біленчук П., Обіход Т. Небезпеки ядерної злочинності: аналіз вітчизняного і міжнародного законодавства. <i>Юридичний вісник України</i>. 2017. 20-26 жовт. (№ 42). С. 14-15.</p> <p>4. Bletskan D. I., Glukhov K. E., Frolova V. V. Electronic structure of 2H- SnSe₂: ab initio modeling and comparison with experiment. <i>Semiconductor Physics Quantum Electronics & Optoelectronics</i>. 2016. Vol. 19, No 1. P. 98108.</p>
Рецензії	<p>Драч О.О. [Рецензія]. <i>Український історичний журнал</i>. 2016. № 1. С. 217219. Рец. на кн.: Темченко А. І. Традиційні мантичні практики: архаїка знакової системи. Черкаси : Інтраліга TOP, 2015. 112 с.</p>
Інтерв'ю	<p>Бубка С. Копенгаген: олімпійські зустрічі : [інтерв'ю з президентом НОК України С. Бубкою про роботу 121 сесії МОК]; інтерв'ю вела Г. Нечаєва. <i>Олімпійська арена</i>. 2009. № 10. С. 2-4.</p>
Електронні ресурси	<p>1. Влада очима історії : фотовиставка. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery (дата звернення: 15.11.2017).</p> <p>2. Шарая А. А. Принципи державної служби за законодавством України. <i>Юридичний науковий електронний журнал</i>. 2017. № 5. С. 115118. URL: http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf.</p> <p>3. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 20-27. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/F_akhovivydannya/vznu/juridichni/VestUr2015v3/5.pdf. (дата звернення: 15.11.2017).</p> <p>4. Яцків Я. С., Маліцький Б. А., Бублик С. Г. Трансформація наукової системи України протягом 90-х років XX століття: період переходу до ринку. <i>Наука та інновації</i>. 2016. Т. 12. № 6. С. 6-14. DOI: https://doi.org/10.15407/scin12.06.006.</p>

Зразок оформлення ілюстрації в тексті

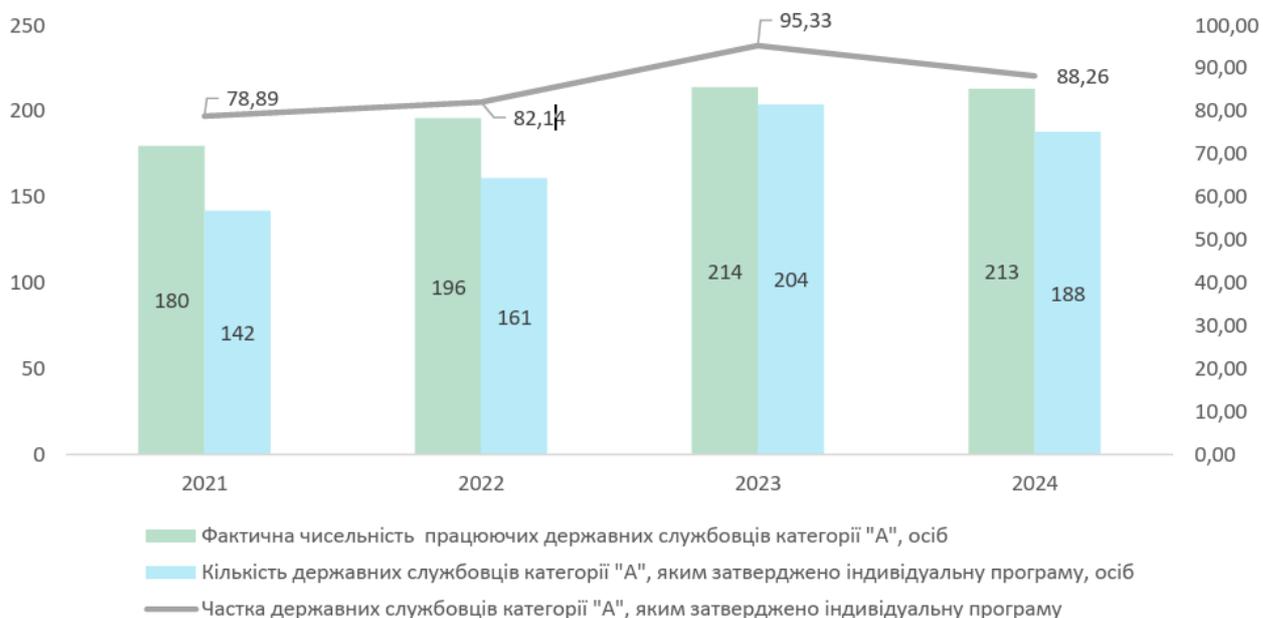


Рис. 2.1. Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму у 2021-2024 роках, %

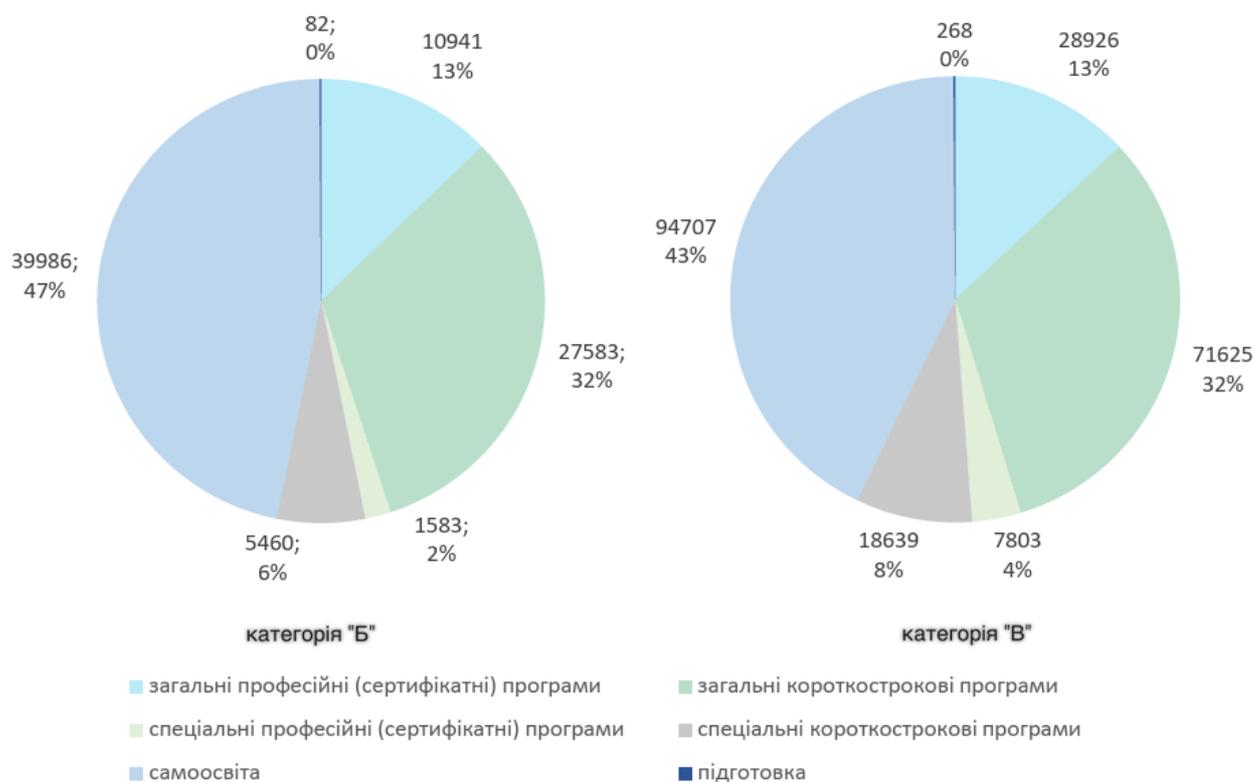


Рис. 2.2. Структура потреб державних службовців категорій «Б» і «В» у професійному навчанні за видами професійного навчання, %



Рис. 3.2. Механізм забезпечення потреби в кадрах для органів державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: адаптовано автором за [15].

Таблиця 2.1

Кадрове забезпечення держслужби України на 2021-2025 роки

Роки	Усього, осіб	Чисельність прийнятих		Чисельність звільнених	
		осіб	у % до фактичної кількості службовців	осіб	у % до фактичної кількості службовців
2021					
2022					
2023					
2024					
2025					

Питома вага надходжень до місцевих бюджетів ОТГ _____ області у
структурі зведеного бюджету України, %

Статті доходів, %	Роки					2025 до 2021 р., (+/-)
	2021	2022	2023	2024	2025	
Податкові надходження						
Неподаткові надходження						
Інше						
Всього						
Податкові надходження						
Податок на доходи фізичних осіб						
Акцизний податок						
Податок на прибуток підприємств						
Місцеві податки і збори						
Плата за користування надрами						
Інше						
Всього						
Неподаткові надходження						
Надходження бюджетних установ						
Доходи від власності та підприємницької діяльності						
Адміністративні збори та платежі						
Інше						
Всього						

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 та 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;
- дуже мало помилок, якщо вони є.

Оцінка «Добре» В (82-89 балів)

Дуже хороша кваліфікаційна робота, що характеризується такими ознаками:

- тема достатньо повно розкрита;
- зазвичай 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;
- можливі несуттєві помилки.

Оцінка «Добре» С (75-81 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 серйозні недоліки у методах збору та аналізу доказів (якщо вони відповідають досліджуваному питанню);
- аргументація викладених суджень присутня, але, як правило, розпливчаста і/або необґрунтована;
- незначна оригінальність, креативність та/або винахідливість;
- структура та/або письмове вираження часто нечіткі;
- присутні серйозні помилки.

Оцінка «Задовільно» E (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;
- повна відсутність структури та/або письмове вираження є незрозумілим.

Оцінка «Незадовільно» FX (35-59)

Дуже слабка кваліфікаційна робота, що характеризується такими ознаками:

- тема не розкрита;
- надзвичайно нецілеспрямована і/або непослідовна;
- відсутність залучення до теоретичної літератури;
- слабка, або навіть відсутня аргументація суджень;
- повна відсутність структури та/або письмового вираження

Оцінка «Незадовільно» F (0-34)

- відсутність будь-яких позитивних якостей

