

Міністерство освіти і науки України  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет міжнародних відносин  
Лабораторія проєктів та ініціатив

**Н. В. Павліха**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ВИКОНАННЯ  
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРАМИ  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ»**

Луцьк  
2024

УДК 005.95:[378.22:001.817](072)

П 12

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету ім. Лесі Українки (протокол № 2 від 16 жовтня 2024 року).

**Рецензенти:**

**Цимбалюк І.О.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Волинського національного університету імені Лесі Українки;

**Павліха Н. В.**

**П 12** Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи магістрами спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління проектами» / Наталія Володимирівна Павліха – Луцьк : Вежа-Друк, 2024. – 52 с.

Наведено методичні поради для виконання кваліфікаційної роботи магістрами спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління проектами».

Рекомендовано для використання студентами, які навчаються на освітній програмі «Управління проектами» спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005.95:[378.22:001.817](072)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЛОГІКА НАУКОВОГО ПОШУКУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ.....	6
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЕТАПІВ ВИКОНАННЯ ТА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	8
2.1. Основні етапи виконання та захисту кваліфікаційної роботи .....	8
2.2. Вибір теми, об'єкта та предмета дослідження .....	9
2.3. Формулювання мети й основних завдань .....	11
2.4. Пошук та опрацювання інформації .....	12
2.5. Складання плану .....	14
2.6. Написання тексту (виклад матеріалу) .....	16
2.7. Графічне оформлення отриманих результатів .....	17
2.8. Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику та рецензентам	19
2.9. Захист кваліфікаційної роботи .....	21
2.10. Загальні критерії оцінювання кваліфікаційної роботи .....	23
3. ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ .....	26
3.1. Вимоги до змісту та структури кваліфікаційної роботи .....	26
3.2. Вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи .....	28
ДОДАТКИ.....	32
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	42

## ВСТУП

Кваліфікаційна робота – це завершальний етап навчання студента, який вивчає управління проектами, і є самостійним дослідженням, що демонструє рівень його підготовки. Вона показує, наскільки студент готовий до практичної роботи та продовження наукової діяльності у цій сфері. Кваліфікаційна робота включає теоретичні обґрунтування та експериментальні результати, що відображають здобуті знання.

Головною метою написання кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних і практичних знань у галузі управління проектами, а також вміння застосовувати сучасні наукові досягнення для вирішення практичних завдань.

Основні цілі кваліфікаційної роботи з управління проектами включають:

- *Поглиблення знань із теми дослідження.* Кваліфікаційна робота допомагає здобувачу розширити свої знання, поглиблюючи їх на основі вже засвоєних теоретичних матеріалів. Це дозволяє чітко визначити основні напрямки дослідження, сформулювати гіпотезу та встановити базові підходи для вирішення обраних питань, розуміючи наукову цінність теми.
- *Розвиток дослідницьких навичок.* Під час написання роботи здобувач розвиває вміння в проведенні досліджень: поглиблює знання методології, систематизує літературу, вибирає та застосовує відповідні методи, а також працює з даними. Цей процес сприяє розвитку критичного та аналітичного мислення, що є основою для майбутнього професійного зростання.
- *Формування критичного мислення та аналітичних навичок.* Важливою ціллю є здатність об'єктивно оцінювати й аналізувати інформацію. Під час роботи здобувач вчиться критично розглядати різні погляди, розрізняти факти та припущення, а також визначати взаємозв'язок між різними аспектами теми.
- *Розвиток практичних навичок.* Використовуючи теоретичні знання у практичних сценаріях, здобувач має можливість працювати з фаховою літературою, аналізувати конкретні ситуації, пропонувати рішення та формулювати практичні рекомендації. Це допомагає здобувачеві стати більш компетентним і готовим до вирішення реальних завдань у своїй галузі.
- *Засвоєння академічного письма та навичок публічних виступів.* Кваліфікаційна робота передбачає розвиток умінь чітко викладати думки письмово та готуватися до публічного представлення результатів дослідження, що сприяє студентській комунікативній компетенції та підготовці до професійного спілкування.

- *Розвиток експертності та підготовка до професійного зростання.* Виконання кваліфікаційної роботи сприяє розширенню професійного світогляду, розвитку лідерських якостей та експертизи у вибраній галузі. Взаємодія з викладачами та експертами, вивчення новітніх тенденцій дозволяє здобувачеві адаптуватися до сучасного ринку праці та зростати як фахівець.
- **Засвоєння етичних стандартів та принципів доброчесності.** Під час написання роботи здобувач знайомиться з принципами наукової етики та доброчесності, що формує високі етичні стандарти й суспільну відповідальність, важливі для майбутньої кар'єри.

Кваліфікаційна робота є важливим кроком у становленні професійних навичок студентів та підготовці до реальної роботи в сфері управління проектами. Кваліфікаційна робота сучасного проектного менеджера має продемонструвати здатність застосовувати теоретичні знання та практичні навички в реальних умовах. Це передбачає детальне дослідження конкретного об'єкта з глибоким аналізом та наданням обґрунтованих рекомендацій для вирішення поставлених завдань і проблем.

Робота має представляти завершене дослідження актуальної наукової теми та відповідати таким критеріям: відповідність сучасним науковим і технічним досягненням, актуальність і новизна; орієнтація на практичні задачі майбутньої професійної діяльності в сфері управління проектами; стимулювання творчого пошуку та розробка новаторських рішень; глибоке опрацювання спеціальної наукової та методологічної літератури; використання математичних методів моделювання й сучасних обчислювальних засобів для обґрунтування оптимальних рішень; узгодження з науковими планами кафедри, Лабораторії проектів та ініціатив та наукового керівника; розвиток і вдосконалення науково-дослідницьких навичок студента.

Кваліфікаційна робота не тільки готує студента до самостійної діяльності, а й допомагає набути цінних компетенцій для вирішення складних завдань у сфері проектного менеджменту, що є основою для професійного зростання. Основне завдання магістра з управління проектами полягає в обґрунтуванні теоретичних і методологічних основ діяльності обраного об'єкта та всебічному аналізі для розробки рекомендацій, на основі яких можна ухвалювати рішення.

Кваліфікаційна робота повинна мати науково-методологічний та практичний характер і включати проблемний аспект. Це передбачає вміння аналізувати і досліджувати проблеми, використовуючи наукові методи, синтезувати та узагальнювати отримані дані, а також формулювати рекомендації для прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень.

Кваліфікаційна робота виконується під керівництвом наукового керівника.

## **1. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЛОГІКА НАУКОВОГО ПОШУКУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

Для успішного написання кваліфікаційної роботи важливо не лише знати її основні характеристики, але й розуміти методологію наукового дослідження.

Робота починається з визначення основних понять: одиничні твердження – це факти, універсальні – це закони. Закони разом формують теорію, яка повинна бути повною, логічно узгодженою, актуальною та ефективною для подальших досліджень.

Інколи замість чіткої теорії використовують поняття концепції, яка об'єднує закони, ідеї, гіпотези, та створює цілісну базу для дослідження. Парадигма ж – це ключові елементи наукової теорії, оформлені в зручному для практичного застосування вигляді.

Основні поняття, які варто розрізняти:

- Теорія – система знань, що пояснює об'єкти та явища.
- Методологія – основи теорії, необхідні для розвитку науки.
- Методика – технічні прийоми для проведення дослідження.

Науковий пошук передбачає загальні принципи, такі як зв'язок між різними аспектами об'єкта, єдність кількісного й якісного підходів, а також діалектичне протиріччя.

Щоб успішно досягти цілей роботи, важливо використовувати правильні методи дослідження. Вони бувають загальні (наприклад, спостереження, порівняння, аналіз і синтез) та спеціальні (соціологічні, економічні, тощо). Загальні методи охоплюють всі етапи дослідження, тоді як спеціальні більше підходять для окремих наук.

Текст наукової роботи має бути логічним. Усі помилки в логіці призводять до порушення одного з логічних законів, таких як тотожність або виключення третього. Аргументація важлива для доведення власних суджень і спростування доводів опонентів. Для переконливих аргументів:

- використовуйте правдиві положення;
- аргументи мають бути незалежними;
- вони не повинні суперечити одне одному;
- аргументи повинні логічно підкріплювати ваші висновки.

Дотримання цих правил допоможе побудувати переконливий та логічний текст кваліфікаційної роботи.

Для успішного написання кваліфікаційної роботи в галузі управління проектами важливо не лише знати основні принципи роботи, але й розуміти методологію наукового дослідження. У роботі потрібно визначити основні поняття і підходи, на яких ґрунтується управління проектами, та застосувати їх до реальних прикладів.

### *Приклади управління проектами.*

**1. Розробка нового програмного забезпечення.** *Ціль:* Створити додаток для відстеження витрат. *Проблематика:* Потрібно врахувати безпеку даних користувачів, зручність інтерфейсу, а також інтеграцію з банківськими сервісами. *Методи дослідження:*

- Аналіз ринку для виявлення потреб користувачів.
- Моделювання для створення інтерфейсу, що задовольняє вимоги до зручності.
- Тестування для виявлення помилок і перевірки безпеки.

*Рекомендації:* Використати методологію Agile для більш гнучкого управління розробкою проєкту та можливості швидкої адаптації до змін.

При виконанні кваліфікаційної роботи важливо розуміти відмінності між основними методами дослідження:

- *Емпіричні методи.* Спостереження, порівняння, експеримент. Наприклад, при розробці програмного забезпечення, емпіричним методом є користувацьке тестування.
- *Теоретичні методи.* Аналіз і синтез, моделювання. Наприклад, під час будівництва сонячної електростанції можна застосувати математичне моделювання для визначення потенційної генерації енергії залежно від обраного місця.
- *Спеціальні методи.* Соціологічні, економіко-статистичні, картографічні. Наприклад, при організації конференції можна використовувати соціологічні опитування для аналізу інтересів потенційних учасників.

Розуміння цих методів дозволить вибрати найефективніші підходи для дослідження й аналізу конкретного проєкту, а також правильно організувати роботу, щоб досягти поставленої мети.

## 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЕТАПІВ ВИКОНАННЯ ТА ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

### 2.1. Основні етапи виконання та захисту кваліфікаційної роботи

Методологія наукового пошуку для кваліфікаційної роботи в галузі управління проектами має спрямовувати студента на комплексне дослідження обраної теми, яке базується на систематичному аналізі, використанні наукових методів та розробці практичних рекомендацій. Нижче наведено основні етапи та методи, які студент може використовувати в процесі роботи:

#### 1. Вибір теми та постановка проблеми.

- *Обґрунтування актуальності*: Визначення значущості досліджуваної теми для теорії і практики управління проектами.
- *Формулювання дослідницьких питань*: Зосередження на конкретних питаннях, які розкривають сутність проблеми та межі дослідження.
- *Цілі та завдання дослідження*: Визначення головної мети роботи та конкретних завдань, які потрібно виконати для досягнення цієї мети.

#### 2. Огляд літератури та інформаційних джерел.

- *Аналіз наукової літератури*: Опрацювання праць, статей, досліджень і матеріалів, що стосуються обраної теми, з метою зібрання базових теоретичних знань та виявлення сучасних підходів.
- *Пошук актуальних даних*: Використання статистичних баз даних, звітів, досліджень, пов'язаних із практикою управління проектами.
- *Систематизація отриманих знань*: Структурування інформації за тематичними блоками та формування теоретичної основи роботи.

#### 3. Вибір методів дослідження.

- *Методи аналізу*: Використання порівняльного, системного, факторного аналізу для оцінки ситуації та виявлення основних закономірностей.
- *Методи збору даних*: Проведення опитувань, інтерв'ю, збору анкетних даних, моніторингу та аналізу існуючих документів.
- *Моделювання та прогнозування*: Застосування математичних і статистичних методів для створення моделей розвитку проекту, що дозволяє передбачати його можливий хід та результат.

#### 4. Аналіз та обробка даних.

- *Обробка інформації*: Використання сучасних програмних засобів для аналізу зібраних даних (наприклад, Excel, SPSS, R).



- *Візуалізація результатів:* Створення графіків, таблиць, діаграм для наочного представлення результатів аналізу.
- *Інтерпретація результатів:* Оцінка отриманих даних у контексті дослідницьких питань і формулювання висновків на їх основі.

## **5. Формулювання висновків і рекомендацій.**

- *Синтез висновків:* Узагальнення результатів наукового пошуку та їх обґрунтування, відповідно до цілей дослідження.
- *Розробка рекомендацій:* Формування конкретних рекомендацій для вирішення проблеми або оптимізації діяльності у сфері управління проектами.
- *Оцінка можливості впровадження:* Вивчення можливості практичного застосування отриманих результатів у реальних умовах.

## **6. Оформлення роботи та підготовка до захисту.**

- *Структуроване написання роботи:* Чітке формулювання кожного розділу відповідно до вимог до написання кваліфікаційної роботи.
- *Підготовка презентації:* Розробка логічної та аргументованої презентації, що відображає основні положення роботи, її результати та рекомендації.
- *Репетиція захисту:* Опанування навичками публічного виступу, підготовка відповідей на можливі запитання екзаменаційної комісії.

Дотримання цієї методології дозволить студенту забезпечити високий рівень наукової роботи, засвоїти навички самостійного дослідження, а також отримати досвід, необхідний для майбутньої професійної діяльності в управлінні проектами.

### **2.2. Вибір теми, об'єкта та предмета дослідження.**

Вибір теми кваліфікаційної роботи є одним із найважливіших і відповідальних етапів у навчанні. Тема повинна бути актуальною, відповідати сучасним вимогам і зацікавленням студента, а також надавати можливість продемонструвати його дослідницькі навички.

Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами щорічно оновлює перелік тем, беручи до уваги потреби організацій та сучасні тенденції економічного розвитку. Тематика охоплює найважливіші питання управління проектами і відповідає науковим інтересам викладачів, які супроводжують роботу студентів.

Зазвичай студенти обирають тему з запропонованого списку на початку першого семестру. Водночас, вони можуть запропонувати свою тему, якщо здатні обґрунтувати її актуальність та значущість для професійної діяльності.

При виборі теми варто зважати на наявність доступних джерел інформації та можливість реалізації роботи на практиці. Важливо, щоб тема була цікавою студенту, пов'язаною з його майбутньою кар'єрою або особистими інтересами.

Студент може звернутися до спеціалізованих статей, аналітичних оглядів або практиків у своїй галузі, щоб краще зрозуміти важливі й недостатньо досліджені питання в управлінні проектами. Це дозволить вибрати тему, яка відповідає сучасним викликам і вимагає нових рішень.

Ключові критерії при виборі теми включають:

- *Актуальність та новизну.* Тема повинна відповідати поточним потребам галузі та мати інноваційний потенціал.
- *Практичну значущість.* Робота має бути корисною для вирішення реальних проблем у сфері управління проектами.
- *Відповідність програмі навчання.* Тема повинна відповідати спеціальності «Менеджмент», освітній програмі «Управління проектами».

Тема закріплюється за студентом на основі його письмової заяви. Після вибору теми студенту необхідно оцінити її актуальність та значення для практики, описати проблемну ситуацію та сформулювати мету дослідження. Назва теми має точно відображати головну проблему роботи, бути чіткою та конкретною, без використання скорочень або узагальнених формулювань на кшталт «Деякі питання...» або «Вивчення процесу...».

Таким чином, обрана тема повинна бути не тільки зрозумілою, але й розкривати суть досліджуваного проекту, що дозволить студенту застосувати свої знання на практиці та вдосконалити свої дослідницькі навички в галузі управління проектами.

При визначенні об'єкта та предмета дослідження в кваліфікаційній роботі важливо врахувати їх логічний зв'язок із темою, оскільки об'єкт охоплює ширше коло явищ і відносин, тоді як предмет є конкретним аспектом, який досліджується детальніше. Щоб краще зрозуміти різницю, розглянемо декілька прикладів.

**Приклад 1:** Управління процесом розробки мобільного додатку для фінансового планування. *Об'єкт дослідження:* Процес розробки мобільних додатків для фінансового планування в сучасних технологічних компаніях. *Предмет дослідження:* Конкретні методи управління розробкою мобільного додатку, такі як Agile, Scrum та Kanban, і їхній вплив на ефективність командного виконання проекту.

У цьому випадку об'єктом є широкий процес розробки мобільних додатків, тоді як предметом виступають конкретні методи управління, які застосовуються для підвищення ефективності проекту.

**Приклад 2:** Організація міжнародної конференції. *Об'єкт дослідження:* Управління подіями (івент-менеджмент) у контексті міжнародних освітніх конференцій. *Предмет дослідження:* Стратегії залучення іноземних учасників на конференцію з використанням цифрового маркетингу та соціальних медіа.

Тут об'єктом дослідження є загальний процес управління міжнародними заходами, тоді як предметом – конкретні маркетингові стратегії для залучення учасників, що є важливим аспектом у реалізації проекту.

Отже, *об'єкт дослідження* відповідає на питання «що вивчається?» і охоплює загальну сферу, у межах якої проводиться дослідження. Наприклад, у першому випадку це процес розробки мобільних додатків, у другому – управління подіями, а в третьому – будівництво сонячних електростанцій.

*Предмет дослідження*, своєю чергою, відповідає на питання «який аспект об'єкта досліджується?» і визначає конкретну проблему або аспект, що потребує глибшого аналізу. Так, у прикладах предмети дослідження охоплюють методи управління, маркетингові стратегії та фінансову оптимізацію, що є суттєвими аспектами для конкретного проекту.

При виборі теми кваліфікаційної роботи варто чітко розрізнити об'єкт і предмет дослідження, щоб точно сформулювати наукові завдання. Об'єкт визначає ширший контекст, тоді як предмет концентрується на конкретному аспекті, що робить дослідження глибоким і спрямованим на досягнення чітких результатів.

### **2.3. Формулювання мети й основних завдань.**

*Мета кваліфікаційної роботи* допомагає визначити загальну стратегію та напрямок дослідження, а також конкретизувати завдання, які необхідно вирішити для досягнення цієї мети. Залежно від того, наскільки чітко сформульована мета, залежить успіх у постановці завдань, організації дослідження та виборі стилю викладу. Важливо, щоб мета роботи відповідала її темі, об'єкту, предмету дослідження і кінцевому результату. Мета кваліфікаційної роботи має чітко вказувати на бажаний кінцевий результат дослідження.

Завдання повинні деталізувати мету роботи та відповідати назві її основних розділів. Типові завдання можуть включати:

– Розкриття суті проблеми та систематизацію основних теоретичних і методологічних підходів.

– Аналіз конкретної проблемної ситуації, підтверджений логічними судженнями та обґрунтованими розрахунками.

– Вивчення наявних практик розв'язання проблеми, аналіз недоліків та їхніх причин.

– Експериментальну перевірку запропонованих рішень щодо їх відповідності критеріям оптимальності.

Правильно сформульовані мета та завдання дозволяють не лише чітко спрямувати дослідження, але й підвищити його якість за рахунок упорядкованості та логічності викладу, спрямованого на вирішення конкретних практичних завдань.

## **2.4. Пошук та опрацювання інформації.**

Для успішного написання кваліфікаційної роботи з управління проектами важливо обґрунтовано підходити до пошуку та опрацювання інформації. Нижче наведені рекомендації, які допоможуть вам організувати процес дослідження та зібрати якісні дані для вашої роботи:

1. *Сформулюйте чітке дослідницьке запитання.* Визначте, яку конкретну проблему ви хочете вирішити. Це допоможе звужити область пошуку інформації та зосередитись на важливих джерелах.

2. *Використовуйте різноманітні джерела інформації:*

– Наукові статті та журнали: Відвідайте наукові бази даних, такі як Google Scholar, JSTOR, Scopus або ResearchGate, де можна знайти статті на актуальні теми в управлінні проектами. Наукові статті містять не тільки новітні дослідження, але й корисні огляди літератури, які можуть стати основою вашої роботи.

– Професійна література: Вивчіть книги, присвячені управлінню проектами, зокрема методологіям, таким як Agile, Scrum, Lean, тощо. Вони допоможуть зрозуміти основи і практичні аспекти проектного менеджменту.

– Звіти та кейс-стаді: Вивчення звітів міжнародних організацій, таких як PMI (Project Management Institute) та IPMA (International Project Management Association), може надати інформацію про реальні проекти та тенденції в галузі.

– Онлайн-ресурси та платформи для проектного менеджменту: Ознайомтеся з дослідженнями та досвідом у блогах і на платформах, таких як Asana, Trello, чи Wrike. Вони можуть запропонувати практичні кейси й актуальні тренди.

3. *Оцініть надійність джерел.* Під час збору інформації переконайтеся, що джерела є авторитетними. Для цього звертайте увагу на рецензовані статті, видання відомих авторів та організацій. Уникайте неофіційних блогів або неперевіраних вебсайтів.

4. *Зробіть огляд літератури.* Огляд літератури допоможе структурувати знання та визначити, що вже відомо про обрану вами тему. Систематизуйте інформацію, щоб показати, які методи й підходи вже використовувалися для розв'язання подібних проблем. Це також може надати нові ідеї щодо вашого дослідження.

5. *Використовуйте спеціальні інструменти для організації інформації.* Менеджери посилань: Програми, такі як Zotero, Mendeley чи EndNote, допоможуть зберігати та впорядковувати джерела, а також автоматично створювати бібліографічні посилання. Інструменти для нотаток: Використовуйте Evernote, Notion або OneNote для зручного зберігання та групування інформації. Це полегшить процес написання роботи, коли вся інформація буде організована в одному місці.

6. *Робіть нотатки та виписки.* У процесі читання літератури робіть короткі виписки та нотатки, щоб легко відстежувати важливі ідеї та концепції. Уникайте довгих цитат і краще формулюйте ідеї своїми словами – це допоможе краще засвоїти матеріал.

7. *Аналізуйте й узагальнюйте отриману інформацію.* Після збору матеріалів оцініть, як вони відповідають вашій темі та чи можуть вони допомогти вам досягти мети дослідження. Визначте закономірності, подібності та відмінності між різними підходами, проаналізуйте їх переваги та недоліки.

8. *Враховуйте актуальність інформації.* Вибирайте найбільш нові джерела, оскільки управління проектами є динамічною галуззю, і нові дослідження часто пропонують більш ефективні методи та інструменти. Водночас, класичні роботи також можуть бути корисними для розуміння основ.

9. *Залучіть експертів.* Зустріч із професіоналами або консультація з викладачами, які мають досвід у проєктному менеджменті, може допомогти глибше зрозуміти тему й отримати практичні поради. Якщо є можливість, поспілкуйтеся з практиками або відвідайте тематичні заходи.

10. *Дотримуйтесь академічної доброчесності.* Пам'ятайте про необхідність коректного цитування та уникання плагіату. Це забезпечить академічну цілісність вашої роботи та підтвердить вашу компетентність як дослідника.

Огляд інформаційних джерел дозволяє продемонструвати професійну компетентність дослідника та підкреслити його особистий внесок у розробку теми, порівнюючи з уже існуючими дослідженнями. Вивчення матеріалів на паперових і електронних носіях проводиться не з метою копіювання, а для осмислення знайденої інформації та формування власної концепції, яка може стати основою для самостійної публікації, нової ідеї чи пропозиції від автора.

## 2.5. Складання плану.

Для успішного написання кваліфікаційної роботи з управління проектами важливо ретельно скласти план, який структуруватиме дослідження, організує роботу над завданнями й допоможе досягти чітких результатів. План дозволить побачити логічний порядок викладу, спростить процес написання та забезпечить комплексний підхід до розгляду теми.

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. План складають після опрацювання наукової та навчальної літератури, погоджують з науковим керівником, коригують при потребі та затверджують.

Ось основні кроки та поради для створення ефективного плану:

**1. Визначити основні розділи плану.** Кваліфікаційна робота зазвичай містить три основні частини: теоретичний огляд, проектний аналіз проблеми та практичні рекомендації. Розподіліть свою роботу на ці частини або інші логічні розділи, що підходять до теми вашого дослідження. Основна структура може включати:

- *Вступ.* Формулювання проблеми, мети й завдань дослідження, обґрунтування актуальності теми, короткий опис об'єкта та предмета дослідження.
- *Огляд літератури та теоретичні основи.* Аналіз існуючих підходів до управління проектами, методологій і теорій, які стосуються вашої теми.
- *Методологія дослідження.* Опис методів, які будуть використані для збору та аналізу даних.
- *Аналіз практичної проблеми.* Дослідження конкретної проблемної ситуації на базі обраного об'єкта, аналіз зібраних даних, виявлення недоліків і труднощів.
- *Рекомендації та пропозиції.* Розробка рекомендацій і практичних рішень для подолання проблеми або покращення процесів.
- *Висновки.* Підсумки роботи, основні результати та висновки, пропозиції для подальших досліджень.

**2. Сформулювати завдання для кожного розділу.** Виходячи з основних завдань вашого дослідження, визначте конкретні підзадачі для кожного розділу. Наприклад:

- У *вступі* ви маєте обґрунтувати, чому обрана тема є актуальною.
- В *огляді літератури* – систематизувати основні теорії та підходи до управління проектами.

- В *аналізі практичної проблеми* – продемонструвати, як саме існуючі підходи та методи можуть бути застосовані до конкретної ситуації.
- У *рекомендаціях* – розробити пропозиції щодо покращення або вирішення виявленої проблеми.

**3. Визначити ключові аспекти для дослідження в кожному розділі.** Зробіть короткі замітки щодо того, які саме теми та питання будуть розглядатися в кожному розділі. Наприклад:

- *Огляд літератури.* Перегляд сучасних методологій, таких як Agile або Waterfall, і їхніх особливостей в управлінні проектами.
- *Аналіз практичної проблеми.* Розгляд реальних проектів або кейсів, аналіз даних, виявлення труднощів і прогалин у поточних процесах.
- *Рекомендації.* Пропозиції щодо впровадження нових інструментів, таких як цифрові платформи для управління проектами, оцінка їх впливу на ефективність.

**4. Створити поетапний план написання.** Складіть графік роботи над кожним розділом, визначте дедлайни для завершення кожного етапу. Наприклад:

- Тижні 1-2: Складання та узгодження загального плану з науковим керівником, пошук і систематизація літератури.
- Тижні 3-4: Написання огляду літератури та вибір методів дослідження.
- Тижні 5-7: Збір даних для аналізу практичної проблеми, підготовка аналізу.
- Тижні 8-9: Розробка рекомендацій, написання висновків та остаточне оформлення роботи.

**5. Враховувати логічний зв'язок між розділами.** Кожний розділ повинен логічно переходити до наступного, доповнюючи попередній. Зокрема, теоретичний огляд має підготувати підґрунтя для аналізу практичної проблеми, а отримані результати повинні виправдовувати запропоновані рекомендації.

**6. Звертатися до наукового керівника для узгодження плану.** Обов'язково обговоріть попередній план з керівником. Вони можуть запропонувати корисні рекомендації, допомогти з розподілом акцентів у роботі або вказати на інші джерела для дослідження.

**7. Бути гнучкими.** У процесі роботи може з'явитися потреба у корекції плану. Наприклад, якщо ви знайдете нові дані чи виникнуть неочікувані труднощі. Не бійтеся вносити зміни в план, якщо це покращить якість дослідження.

Складання чіткого та послідовного плану – це перший крок до успішного завершення кваліфікаційної роботи. План допоможе не лише структурно викласти свої думки, але й зробити роботу більш логічною та переконливою.

## **2.6. Написання тексту (виклад матеріалу).**

Написання тексту для кваліфікаційної роботи з управління проектами – це важливий процес, який потребує логічної побудови, чіткої структури й академічного стилю. Нижче наведено рекомендації, які допоможуть вам створити якісний, змістовний і грамотно оформлений текст.

**1. Почніть із чіткої структури.** Ваш текст повинен мати логічний порядок, де кожний розділ плавно переходить до наступного. Дотримуйтеся заздалегідь складеного плану:

- Вступ.* Опишіть актуальність теми, сформулюйте мету та завдання, визначте об'єкт і предмет дослідження.
- Основна частина.* Включає огляд літератури, методологію дослідження, аналіз даних та практичних прикладів, розробку рекомендацій.
- Висновки.* Узагальніть основні результати, підкресліть наукову новизну й практичну значущість роботи.

**2. Дотримуйтеся академічного стилю.** Уникайте розмовної лексики та емоційних висловлювань. Академічний стиль передбачає нейтральний тон, об'єктивність і чіткість. Пишіть коротко та зрозуміло, використовуйте активний голос і дотримуйтеся стандартів граматики та пунктуації.

**3. Використовуйте логічні зв'язки.** *Переходи між абзацами:* Використовуйте фрази, які зв'язують ідеї. Наприклад, "Таким чином...", "Окрім того...", "У зв'язку з цим...", щоб забезпечити плавний перехід між думками. *Послідовність аргументації:* Кожен абзац повинен розкривати одну думку і логічно переходити до наступного. Це допоможе читачеві зрозуміти хід вашого міркування.

**4. Підкріплюйте твердження доказами.** Усі ключові ідеї та висновки повинні базуватися на фактах. Використовуйте статистичні дані, результати експериментів, цитати з авторитетних джерел, щоб підтвердити свої слова. Наприклад, якщо ви пишете про ефективність Agile-методології, наведіть статистику, яка демонструє її вплив на продуктивність команд.

**5. Пишіть чітко та конкретно.** Уникайте зайвих слів: Вживайте конкретні терміни, що стосуються теми, й уникайте загальних фраз. Наприклад, замість "Цей метод досить ефективний для різних проектів" напишіть "Методологія Agile збільшує продуктивність проектів у сфері розробки програмного забезпечення на 25%". Використовуйте точні формулювання,



особливо коли описуєте методи, результати або рекомендації. Це додасть тексту ясності й допоможе читачеві краще зрозуміти ваші аргументи.

**6. Дотримуйтеся логічної послідовності.** Усі частини тексту повинні відповідати загальній структурі роботи. Наприклад, у *вступі* ви формулюєте мету та завдання, а у *висновках* – обов'язково повертаєтеся до цих завдань і підводите підсумки, показуючи, як вони були виконані.

**7. Використовуйте візуальні елементи.** Якщо доречно, додайте графіки, таблиці, схеми для ілюстрації даних або пояснення складних концепцій. Наприклад, у розділі аналізу проєкту можна представити діаграму Ганта для показу етапів проєкту або порівняльну таблицю витрат.

**8. Цитуйте джерела правильно.** Пам'ятайте про академічну доброчесність: кожна ідея, яка запозичена з іншого джерела, повинна бути відповідно процитована. Використовуйте стилі цитування, такі як APA, MLA або Chicago, відповідно до вимог вашого навчального закладу.

**9. Редагуйте та корегуйте.** Після завершення першого варіанту тексту, зробіть перерву, а потім перечитайте його з новим поглядом. Перевірте:

- *Логіку викладу.* Чи є послідовними ваші аргументи?
- *Граматичну та пунктуацію.* Використовуйте інструменти для перевірки правопису, такі як Grammarly або LanguageTool.
- *Чіткість і лаконічність.* Скоротіть довгі речення та спростіть складні формулювання, де це можливо.

**10. Отримайте зворотний зв'язок.** Попросіть наукового керівника, колегу чи іншу людину з досвідом у вашій галузі переглянути роботу. Сторонній погляд допоможе виявити логічні або стилістичні помилки, які ви могли пропустити.

## 2.7. Графічне оформлення отриманих результатів.

Графічне оформлення результатів є важливою частиною кваліфікаційної роботи, оскільки воно допомагає наочно продемонструвати дані, полегшує сприйняття інформації й підкреслює ключові моменти вашого дослідження. Використання графіків, діаграм і таблиць може зробити роботу більш професійною та зрозумілою. Ось кілька рекомендацій щодо графічного оформлення отриманих результатів:

**1. Вибирати відповідний тип графіки.** Кожен тип даних найкраще відображається певним типом графіків або діаграм. Наприклад:

- *Стовпчасті та кругові діаграми* підходять для порівняння категорій або відображення часток. Наприклад, кругова діаграма може показати розподіл бюджету проекту між різними статтями витрат.
- *Лінійні графіки* ідеальні для відображення динаміки змін з часом. Наприклад, ви можете показати зміну продуктивності команди на різних етапах проекту.
- *Таблиці* корисні для представлення кількісних даних у стислій та впорядкованій формі, наприклад, для порівняння ключових показників ефективності проєктів.
- *Діаграма Ганта* підходить для відображення етапів виконання проєкту, зокрема, для представлення часових рамок завдань і залежностей між ними.

**2. Використовувати зрозумілі підписи та заголовки.** Кожний графічний елемент повинен мати чіткий і лаконічний заголовок, який пояснює, що саме він відображає. Всі осі на графіках повинні бути підписані, а одиниці вимірювання – вказані. Наприклад: Заголовок: "Розподіл бюджету проєкту за категоріями". Підписи осей: на горизонтальній осі – "Категорії витрат", на вертикальній осі – "Сума (тис. грн)".

**3. Забезпечувати єдність стилю.** Дотримуйтеся однакового стилю для всіх графіків і діаграм. Використовуйте однакову кольорову схему та шрифти, щоб створити візуальну гармонію. Наприклад, оберіть певні кольори для різних категорій або показників і використовуйте їх послідовно у всіх графічних елементах.

**4. Бути обережними з кольорами.** Обирайте кольори, які добре контрастують один з одним і легко сприймаються. Уникайте надто яскравих або дуже світлих кольорів, які можуть знизити читабельність. Використовуйте відтінки, які не викликають труднощів у сприйнятті людьми з порушеннями кольорового зору, наприклад, комбінації синього та помаранчевого.

**5. Пояснити графічні елементи в тексті.** Кожен графік або таблиця повинні бути прокоментовані в тексті, щоб читач розумів, яку інформацію вони ілюструють і як ці дані стосуються основних висновків роботи. Наприклад, після діаграми ви можете написати: *"Як видно з діаграми, найбільша частина бюджету припадає на витрати на закупівлю обладнання (45%), що відображає стратегічну важливість цього аспекту проєкту"*.

**6. Використовувати додаткові елементи для покращення наочності.**

- *Мітки даних.* Підписи до кожного значення на графіку або діаграмі допоможуть читачеві краще орієнтуватися. Наприклад, якщо це стовпчаста діаграма, вкажіть точні значення на кожному стовпчику.

– *Легенди.* Якщо графік або діаграма включає кілька показників або категорій, обов'язково додайте легенду. Це допоможе читачеві розрізнити різні елементи.

– *Трендові лінії.* Якщо ви показуєте динаміку або тренд, додайте трендову лінію, щоб підкреслити загальну тенденцію. Це особливо корисно для лінійних графіків, які відображають зміни з часом.

### **7. Застосовувати цифрові інструменти для створення графіків.**

Використовуйте програми, такі як Microsoft Excel, Google Sheets або спеціалізовані інструменти на кшталт Tableau чи R, для створення професійних графіків. Ці програми мають широкий спектр налаштувань, які допоможуть вам створити інформативні та візуально привабливі графіки.

**8. Перевіряти якість та читабельність.** Переконайтеся, що всі графічні елементи чіткі, читабельні та мають високу якість. Особливо це важливо, якщо графіки будуть друкуватися. Зробіть їх достатньо великими для зручності перегляду, але не надто великими, щоб не перенавантажувати текст.

**9. Розміщувати графіки відповідно до змісту.** Розміщуйте графічні елементи одразу після тексту, який їх пояснює, або в найближчому логічному місці. Це забезпечить плавний перехід між текстом і графікою, підвищуючи зручність читання.

**10. Не перевантажувати роботу графічними елементами.** Використовуйте графічні елементи лише там, де це дійсно необхідно для покращення розуміння інформації. Надмірне використання графіки може зробити роботу важкою для сприйняття і відволікати від основних ідей.

Застосування графічних елементів підвищить наочність і якість вашої роботи, зробить її більш зрозумілою для читача та допоможе ефективно продемонструвати отримані результати.

## **2.8. Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику та рецензентам.**

Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику та рецензентам – це важливий етап у підготовці до захисту, який вимагає ретельної перевірки та вдосконалення вашої роботи. Ваша ціль – переконатися, що робота відповідає академічним вимогам, чітко структурує дослідження, аргументи та висновки, і що вона готова до представлення науковій спільноті. Ось ключові етапи та рекомендації для успішного подання кваліфікаційної роботи:

**1. Перевірка відповідності вимогам.** Переконайтеся, що робота повністю відповідає вимогам вашого навчального закладу. Це включає обсяг, формат, структуру розділів, стиль оформлення, правила цитування та список використаних джерел. Заздалегідь уточніть у наукового керівника чи

відповідального викладача будь-які специфічні вимоги, щоб уникнути необхідності вносити правки в останній момент.

## **2. Оформлення тексту та графічних матеріалів.**

- Підготуйте титульну сторінку, зміст, список використаних джерел і додатки відповідно до встановлених стандартів.
- Перевірте всі графічні матеріали, таблиці та діаграми на читабельність і якість. Вони мають бути чіткими, з підписами та відповідними поясненнями.
- Зробіть фінальне форматування тексту, переконайтеся, що шрифти, відступи та нумерація сторінок відповідають вимогам.

**3. Перевірка на помилки та фінальне редагування.** Уважно перечитайте роботу, щоб виправити граматичні, стилістичні та орфографічні помилки. Це не лише покращить враження від роботи, але й продемонструє вашу уважність до деталей. Використовуйте інструменти для перевірки тексту, такі як Grammarly або LanguageTool, щоб виявити можливі помилки. Попросіть колегу або іншу людину з досвідом переглянути роботу, оскільки сторонній погляд може виявити проблеми, які ви могли пропустити.

**4. Попереднє подання науковому керівнику.** Подайте чорновий варіант роботи своєму науковому керівнику для попередньої оцінки. Науковий керівник може надати важливі зауваження та рекомендації щодо змісту, логіки викладу, додаткових джерел чи уточнень. Врахуйте зауваження керівника, внесіть правки та вдосконалення. Пам'ятайте, що основна мета керівника – допомогти вам покращити роботу.

**5. Підготовка до подання рецензентам.** Після внесення всіх правок від керівника підготуйте фінальний варіант роботи для рецензування. Зазвичай рецензентам надається певний час для ознайомлення з роботою. Переконайтеся, що робота подана вчасно, щоб рецензенти мали достатньо часу для детального аналізу. Якщо можливо, додайте короткий анотаційний опис роботи для рецензентів. Це дасть їм уявлення про тему, мету, основні результати та значущість роботи.

**6. Підготовка до відповіді на рецензію.** Після ознайомлення з рецензіями підготуйтеся відповідати на зауваження. Чітко сформулюйте свої пояснення щодо кожного пункту, зазначеного рецензентами, і будьте готові аргументувати свої рішення або внести необхідні зміни. Деякі рецензенти можуть запропонувати конкретні зміни або дати рекомендації щодо доповнення роботи. Внесіть ці правки та обговоріть їх із науковим керівником.

**7. Оформлення відгуків і рецензій.** Після того як рецензенти завершать роботу, вам нададуть офіційні відгуки та рецензії. Важливо прочитати їх уважно, звернувши увагу на сильні та слабкі сторони роботи, які були

відзначені. Зберіть усі відгуки, оскільки вони можуть знадобитися під час підготовки до захисту роботи, і переконайтеся, що остаточна версія враховує всі критичні зауваження.

**8. Фінальне затвердження та підготовка до захисту.** Після внесення всіх правок подайте остаточний варіант роботи на затвердження. Переконайтеся, що він підписаний вами та науковим керівником (якщо це вимагається). Підготуйте коротку презентацію або доповідь, що буде презентована під час захисту. Приділіть увагу ключовим моментам вашого дослідження та основним результатам.

**9. Завершальні деталі.** Заздалегідь дізнайтеся про формат захисту і можливі питання, які можуть виникнути у членів комісії. Будьте впевненими у своїй роботі, адже підготовка до подання та врахування всіх зауважень суттєво підвищують ваші шанси на успішний захист.

## 2.9. Захист кваліфікаційної роботи.

Захист кваліфікаційної роботи – це фінальний етап, на якому ви маєте представити свої дослідження й продемонструвати, що досягли поставлених цілей, а також обґрунтувати отримані результати перед екзаменаційною комісією. Захист вимагає не лише чіткої доповіді, але й уміння відповідати на запитання та аргументувати свою точку зору. Ось основні кроки та поради для підготовки до успішного захисту магістерської роботи:

**1. Підготувати коротку та змістовну доповідь.** Зазвичай доповідь триває 10-15 хвилин, тому виділіть основні моменти, які слід висвітлити. Не намагайтеся розповісти все, зосередьтеся на ключових аспектах. Побудуйте доповідь за чіткою структурою:

- *Вступ:* Опишіть тему роботи, мету, завдання, актуальність та значущість дослідження.
- *Методи та процес дослідження:* Коротко розкажіть про методи, які ви використовували для досягнення мети.
- *Основні результати:* Поясніть, що саме ви виявили, отримали або розробили. Розкрийте основні висновки та практичні рекомендації.
- *Висновки:* Підсумуйте основні моменти та підкресліть важливість вашої роботи.

**2. Використовувати наочні матеріали.** Підготуйте презентацію з використанням програм, таких як PowerPoint або Google Slides. Вона має містити ключові пункти доповіді, графіки, діаграми, ілюстрації тощо. Якщо є результати, які краще сприймаються візуально, використовуйте графіки, діаграми або таблиці. Вони можуть допомогти зрозуміти ваші висновки і підкреслити важливі дані. Обирайте шрифт, кольори та розмір тексту, які легко

читаються. Не перевантажуйте слайди текстом – кожен слайд має доповнювати вашу усну доповідь, а не дублювати її.

**3. Підготувати відповіді на можливі запитання.** Подумайте, які запитання можуть виникнути з вашої теми. Врахуйте всі аспекти: теоретичні основи, практичну реалізацію, методи та результати дослідження. Ознайомтеся з рецензіями на вашу роботу та підготуйте відповіді на всі зауваження, які були зазначені. Будьте готові аргументувати кожне рішення та пояснити, чому ви обрали саме цей підхід. Якщо в роботі є моменти, які можуть викликати суперечливі питання, підготуйте пояснення й чітко аргументуйте свої позиції.

**4. Дотримуватися академічного етикету.** Вислуховуйте запитання та зауваження без перебивань. Після того, як член комісії закінчить питання, дайте відповідь спокійно та чітко. Якщо не згодні з якимись твердженнями, висловлюйте свої аргументи ввічливо, обґрунтовуючи свою позицію. Наприкінці відповіді можете подякувати за поставлене запитання, щоб підкреслити вашу відкритість до діалогу.

**6. Практикувати перед захистом.** Програйте свою доповідь кілька разів, щоб впевнено розповідати про основні пункти, дотримуючись відведеного часу. Попросіть друзів або колег задавати вам можливі запитання. Це допоможе вам почуватися впевненіше та навчить швидко формулювати відповіді. Стежте за часом під час практики. Ви повинні встигнути представити основні моменти та залишити час на запитання від комісії.

**7. Підготувати всі необхідні документи.** Перед захистом переконайтеся, що у вас є всі необхідні документи, як-от рецензії, відгуки, затверджений варіант роботи. Перевірте їх наявність і відповідність вимогам навчального закладу.

Захист кваліфікаційної роботи відбувається на відкритому засіданні державної екзаменаційної комісії (ДЕК), де студент представляє свою роботу. Після оголошення прізвища, імені студента та теми роботи, він виступає з доповіддю, яка зазвичай триває 10–15 хвилин і повинна бути змістовною та повною. Студент готує ілюстративні матеріали (таблиці, графіки, схеми, слайди), що відображають основні результати, узагальнення та рекомендації, і ці матеріали перевіряються науковим керівником заздалегідь. Після виступу студент відповідає на запитання членів ДЕК та інших присутніх. Далі зачитуються відгуки наукового керівника та рецензента, а студент має можливість відповісти на їхні зауваження. Після закритого засідання голова комісії оголошує підсумкову оцінку захисту, яка може бути "відмінно", "добре", "задовільно" або "незадовільно". Оцінка визначається на основі теоретичного й практичного значення роботи, наукової новизни, правильності формулювання завдань і цілей, самостійності дослідження, якості оформлення, рівня презентації та відповіді на питання комісії.

Студенти, які не подали роботу вчасно або не були допущені до захисту, а також ті, хто отримав незадовільну оцінку, відраховуються з університету.

## **2.10. Загальні критерії оцінювання кваліфікаційної роботи.**

Кваліфікаційна робота повинна продемонструвати здатність студента чітко та аргументовано викладати матеріал, правильно застосовувати статистичні та математичні методи для аналізу, використовувати сучасні наукові методи дослідження, проводити експерименти, робити обґрунтовані узагальнення та висновки, а також ефективно працювати з літературними джерелами.

### **Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи:**

- *Ясність і повнота розкриття теми.* Робота повинна логічно та послідовно охоплювати всі питання, зазначені в плані.
- *Науковий стиль.* Виклад має відповідати академічному стилю, без помилок у граматиці та синтаксисі.
- *Коректність оформлення.* Робота повинна відповідати встановленим стандартам оформлення. Невідповідність цим вимогам може стати підставою для недопуску до захисту або зниження оцінки.

**Вимоги до змісту роботи.** Кваліфікаційна робота повинна бути написана зрозумілою літературною мовою, з униканням надмірної кількості наукових термінів, транслітерованих з іноземних мов, і цитат із різних джерел. Робота повинна відрізнятися оригінальністю та не мати ознак плагіату – у випадку виявлення плагіату ДЕК знімає роботу з розгляду, а студент отримує незадовільну оцінку з можливістю повторного захисту лише через рік, і на іншу тему.

### **Оцінювання кваліфікаційної роботи:**

- *Оцінка «Задовільно».* Тема розкрита, джерела використані та описані, але аналіз і висновки подані без достатнього обґрунтування.
- *Оцінка «Добре».* Виконаний самостійний аналіз джерел, статистичних даних і звітної інформації обраної організації, сформульовані висновки та пропозиції, але їм не вистачає аргументованості.
- *Оцінка «Відмінно».* Робота містить ретельний аналіз різноманітних джерел, застосування кількісних методів, побудову моделі проблеми та власні дослідження з детальними розрахунками. Висновки та пропозиції є добре аргументованими, а результати дослідження опубліковані у фахових виданнях чи представлені на конференціях.

Державна атестація магістрів проводиться за кредитно-модульною системою із застосуванням рейтингового оцінювання. Підсумкова оцінка визначається як середнє арифметичне з рейтингових балів голови та членів

ДЕК за 100-бальною шкалою з подальшим переведенням у національну систему оцінювання.

Таблиця 1

**Шкала оцінювання результатів виконання та захисту  
кваліфікаційної роботи**

<b>Оцінка в балах за 100-бальною шкалою</b>	<b>Оцінка за національною шкалою</b>
90 – 100	Відмінно
82 – 89	Дуже добре
75 – 81	Добре
67 – 74	Задовільно
60 – 66	Достатньо
1 – 59	Незадовільно

Оцінювання результатів виконання та захисту кваліфікаційної роботи проводиться головою та кожним членом ДЕК у вигляді рейтингової бальної оцінки, що базується на встановлених критеріях і відповідних кількісних показниках, зазначених у таблиці 2. Кількісні оцінки за кожним критерієм можуть бути меншими, але не перевищувати максимальні значення, вказані в таблиці.

Результати рейтингового оцінювання за кожним критерієм заносяться членами ДЕК та головою до відповідних робочих таблиць для подальшого розгляду.

Таблиця 2

**Оцінювання результатів виконання та захисту  
кваліфікаційної роботи**

<b>№ критерію</b>	<b>Критерії оцінювання результатів виконання та захисту роботи</b>	<b>Мах кількість балів</b>	<b>Зміст критеріїв оцінювання</b>	<b>Оцінка в балах</b>
1	Актуальність теми, її відповідність сучасним вимогам; якість оформлення кваліфікаційної роботи	20	– відповідає повністю – відповідає неповністю – відповідає недостатньо	20 16 12



2	Змістовність доповіді студента під час захисту основних положень кваліфікаційної роботи	30	– доповідь повна, послідовна, логічна	30
			– доповідь недостатньо повна, послідовна та логічна	24
			– доповідь побудована непослідовно та нелогічно	18
3	Змістовність відповідей випускника на запитання членів ДЕК під час захисту основних положень кваліфікаційної роботи	30	– відповіді на запитання повні, послідовні, логічні	30
			– відповіді на запитання недостатньо повні, послідовні та логічні	24
			– відповіді на запитання недостатньо повні, непослідовні та нелогічні	18
4	Рівень використання комп'ютерної техніки та інформаційних технологій при розробці та захисті кваліфікаційної роботи	20	– високий рівень	20
			– середній рівень	16
			– низький рівень	12
Усього		100	х	х

Розгляд результатів виконання та захисту кваліфікаційних робіт з управління проектами, визначення рейтингових оцінок і прийняття рішення щодо присвоєння випускнику кваліфікації з видачею диплому встановленого зразка (або з відзнакою) відбувається на закритому засіданні ДЕК відповідно до встановленої процедури.

Повторний захист кваліфікаційної роботи з метою покращення позитивної оцінки не дозволяється.

### 3. ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

#### 3.1. Вимоги до змісту та структури кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота, яка присвячена управлінню конкретним проектом, має містити методологічну основу, чітко визначену концепцію проекту та глибокий аналіз проекту. Така робота структурується з акцентом на практичний підхід, де висвітлюються особливості управління обраним проектом. Нижче наведені вимоги до змісту та структури кваліфікаційної роботи з управління конкретним проектом:

##### 1. Вимоги до змісту:

- *Концепція проекту.* Робота повинна містити детальний опис концепції проекту, визначення його цілей, завдань, а також його значущості та актуальності. Важливо пояснити, чому цей проект обраний для дослідження, його місце у конкретній галузі, очікувані результати та ключові етапи.
- *Методологічний підхід.* Застосовані методи управління проектом мають бути чітко визначені й обґрунтовані. Це можуть бути методи, що ґрунтуються на сучасних проектних підходах, таких як Waterfall, Agile, Lean або інші.
- *Проектний аналіз.* У роботі повинен бути представлений глибокий аналіз проекту, включно з його основними параметрами (час, обсяг, бюджет, ризики), аналіз зацікавлених сторін, а також ризики й обмеження. Потрібно розглянути, які фактори можуть впливати на успіх або невдачу проекту.
- *Практичні рекомендації.* Робота повинна включати пропозиції щодо вдосконалення процесів управління проектом, рекомендації з оптимізації ресурсів, управління ризиками, комунікацій та іншими аспектами, що можуть підвищити ефективність проекту.

**2. Структура кваліфікаційної роботи.** Робота повинна складатися з таких основних елементів:

**Титульний лист.** Оформлений за вимогами університету, містить назву роботи, ім'я студента, ім'я наукового керівника, назву університету та факультету, рік написання.

**Зміст.** Включає перелік розділів, підрозділів, додатків і таблиць із вказанням сторінок.

**Вступ.**

- Актуальність та значущість проекту.
- Мета та завдання дослідження.

- Короткий опис об'єкта та предмета дослідження.
- Основні методи дослідження.
- Концептуальна основа проєкту.
- Короткий огляд структури роботи.

### ***Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління проєктом.***

Містить концепцію та методологію управління проєктом. *Концепція проєкту:*

- Детальний опис проєкту: його місія, основні цілі та завдання, а також очікувані результати.
- Обґрунтування вибору проєкту, його роль і значення у відповідній галузі.
- Визначення ключових показників успіху проєкту та критеріїв оцінки ефективності.
- Загальна стратегія та бачення реалізації проєкту.

*Методологія управління проєктом:*

- Вибір методології управління, відповідно до специфіки проєкту (наприклад, Agile, Waterfall, Lean).
- Обґрунтування застосованих методів, інструментів і підходів для кожного етапу проєкту.
- Опис методів збору та аналізу даних, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, критичний шлях, тощо.
- Інструменти моніторингу та контролю проєкту: діаграма Ганта, контрольні точки, звіти про виконання завдань.

### ***Розділ 2. Проєктний аналіз:***

- Аналіз основних параметрів проєкту: час, вартість, якість, ресурси.
- Ідентифікація й оцінка ризиків та розробка стратегій управління ними (наприклад, матриця ризиків).
- Аналіз зацікавлених сторін, включно з їхніми очікуваннями, впливом на проєкт та підходами до управління комунікаціями з ними.
- Розгляд обмежень проєкту, наприклад, бюджетних, часових або технологічних обмежень, а також розробка плану їх подолання.
- Використання фінансових і часових оцінок для прогнозування витрат і термінів завершення проєкту.

### ***Розділ 3. Рекомендації та оптимізація проєкту:***

- Пропозиції щодо вдосконалення процесів управління, оптимізації витрат та підвищення ефективності реалізації проєкту.

- Вказівки для покращення управління ризиками та методів моніторингу.
- Розробка альтернативних варіантів реалізації проєкту та оцінка їхньої ефективності.
- Можливості для впровадження інноваційних підходів, таких як автоматизація процесів, впровадження нових технологій або адаптація нових методологій.

#### ***Висновки:***

- Підсумок основних результатів, отриманих під час дослідження.
- Оцінка досягнення поставлених цілей і завдань.
- Практичне значення рекомендацій та результатів дослідження.
- Можливі напрямки для подальших досліджень у сфері управління проєктами.

#### ***Список використаних джерел:***

- Оформлений відповідно до вимог університету, містить повний перелік використаних книг, статей, звітів та електронних ресурсів.

#### ***Додатки*** (за необхідності):

- Розширені графіки, таблиці, результати анкетування, форми звітів, додаткові розрахунки тощо, які доповнюють основний текст.

Дотримуйтеся вимог університету щодо обсягу роботи, формату сторінок, шрифту, полів і міжрядкового інтервалу. Під час написання роботи акцентуйте увагу на практичному значенні вашого дослідження і тому, як воно може бути застосоване в реальному управлінні проєктами. Робота має бути оригінальною, без плагіату, а цитати та джерела повинні бути належним чином оформлені. Дотримання цих вимог допоможе вам створити змістовну та структуровану кваліфікаційну роботу, яка відображатиме ваші знання та вміння з управління конкретним проєктом і сприятиме успішному захисту.

### **3.2. Вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи.**

Обсяг кваліфікаційної роботи має становити 70–80 друкованих сторінок формату А4 з використанням шрифту текстового редактора Word – Times New Roman, розмір 14 з міжрядковим інтервалом 1,5. Текст необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: верхнє та нижнє – 20 мм, ліве – 30 мм, праве – 15 мм.

При оформленні вмісту таблиць та рисунків можна використовувати шрифт текстового редактора Word – Times New Roman, розмір 12 з міжрядковим інтервалом 1,0.

## **Титульна сторінка**

Титульна сторінка містить інформацію про установу, де виконано дослідження, тему роботи, виконавця та наукового керівника.

## **Перелік умовних скорочень**

Перелік умовних скорочень оформлюється у вигляді таблиці на окремій сторінці. Скорочення потрібно представити у алфавітному порядку. До таблиці умовних скорочень можна додавати лише ті терміни, які найчастіше вживаються в основному тексті роботи. Вперше термін вживається повністю із зазначенням умовного скорочення в дужках.

## **Нумерація та заголовки структурних частин**

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, рисунків (малюнків), таблиць, формул подають арабськими цифрами. Першою сторінкою кваліфікаційної роботи є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок курсової роботи. На титульному аркуші номер сторінки не ставлять, на наступних сторінках номер проставляють у правому нижньому куті сторінки без крапки в кінці.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу (всі великі літери, вирівнювання по центру). Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу).

Заголовки структурних частин курсової роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «ДОДАТКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», друкують великими літерами напівжирним шрифтом посередині сторінки. Кожен розділ кваліфікаційної роботи треба починати з нової сторінки. З відступом в один рядок друкують заголовки підрозділу маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку вкінці заголовка не ставлять. Основний текст друкують з відступом в один рядок після заголовка підрозділу. Заголовок наступного підрозділу друкують з відступом в один рядок після завершення основного тексту попереднього підрозділу.

## **Рисунки**

Рисунки (схеми, графіки, діаграми та інший ілюстративний матеріал) необхідно подавати безпосередньо перед / після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Кожна ілюстрація має відповідати тексту, а текст – ілюстрації. У тому місці, де викладається тема, пов'язана з ілюстрацією, і де читачеві треба вказати на неї, розміщують посилання у вигляді виразу в

круглих дужках «(рис. 3.1)» або зворот типу: «...як це видно з рис. 3.1» або «... як це показано на рис. 3.1».

Назва (напівжирний шрифт) і номер рисунку (курсив) друкуються під ним. Рисунки позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу. Номер рисунка повинен складатися з номера розділу і порядкового номера рисунка, між якими ставиться крапка (Додаток К).

## Таблиці

Таблицю розміщують перед / після першого згадування про неї в тексті, так, щоб її можна було читати без повороту переплетеного блоку роботи або з поворотом за стрілкою годинника.

Слово «Таблиця» потрібно писати курсивом в правому кутку над відповідним заголовком таблиці. Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) в межах розділу. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: «Таблиця 1.2» (друга таблиця першого розділу).

Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею по центру з великої літери (напівжирний шрифт). Заголовки граф повинні починатися з великих літер, підзаголовки – з маленьких, якщо вони складають одне речення із заголовком, і з великих, якщо вони є самостійними.

Таблицю з великою кількістю рядків можна переносити на наступну сторінку. При перенесенні частини таблиці на наступну сторінку, у верхньому правому кутку над таблицею необхідно вказати «Продовж. табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовж. табл.1.2» (курсивом).

Якщо в розділі роботи одна таблиця, її нумерують за загальними правилами.

## Формули

Формули в роботі нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Нумери формул пишуть біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (1.3) (третья формула першого розділу). Номер формули при її перенесенні вміщують на рівні останнього рядка. Формулу та її компоненти виділяють курсивом і розміщують по центру.

Формули, котрі мають у складі знаки суми, добутку, диференціювання, інтегрування, розміщують на окремих рядках. Якщо формула чи рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=), або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (\*). Загальне правило пунктуації в тексті з формулами таке: формула входить до речення як його рівноправний елемент. Тому в кінці формул і в тексті перед ними розділові знаки ставлять відповідно до правил пунктуації.

## Посилання на використані джерела

При написанні кваліфікаційної роботи автор повинен обов'язково посилатися на авторів і джерела, з яких запозичив матеріали або окремі результати. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа. Посилатися слід на першоджерела та останні видання публікацій. Якщо використовують відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул. Посилання в тексті кваліфікаційної роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком посилань у списку літератури, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, «... у працях [1–7]...», «...[12, с. 26–34]...», або «...[9, с. 543–545; 25, с. 8]...»

## Список використаних джерел

Бібліографічний опис джерел потрібно розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків. Іноземні автори та публікації слід писати після українських та російських. Послідовність зазначення літературних джерел така: українські та російські джерела, згодом – джерела англійською, польською, німецькою мовою відповідно до латинського алфавіту.

## Додатки

Додатки слідують після списку використаних джерел. На окремому аркуші великими літерами (жирний шрифт) по центру пишемо слово «ДОДАТКИ», а з наступної сторінки безпосередньо подаємо додатки. Кожен додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. У верхньому правому куті рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток \_\_\_\_» і велика літера, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, Ї, И, Й, О, Ч, Ъ, наприклад, Додаток А, Додаток Б.

Текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад, А.3 – третій розділ додатка А. Рисунки, таблиці та формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: Рис. Б.2 - другий рисунок додатка Б; формула (А.1) - перша формула додатка А.

## Додаток А

### Орієнтовний перелік тем кваліфікаційних робіт

#### *I. Концептуальні основи управління проектами*

1. Проектне управління як вища форма управління організацією (на прикладі ...).
2. Використання проектної методології в управлінні розвитком бізнесу (на прикладі ...).
3. Планування та контроль проекту (на прикладі ...).
4. Управління розробкою та реалізацією проекту (на прикладі ...).
5. Створення ефективних проектних команд (на прикладі ...).
6. Управління конфліктами в рамках проектної діяльності (на прикладі ...).
7. Управління ресурсами проекту (на прикладі ...).
8. Закупівлі, логістика й управління ланцюгами поставок проекту (на прикладі ...).
9. Оцінка й управління вартістю проекту (на прикладі ...).
10. Управління ризиками проекту (на прикладі ...).
11. Інформаційні технології в управлінні проектами (на прикладі ...).
12. PR і рекламне забезпечення управління проектами (на прикладі ...).
13. Оцінка ефективності проектної діяльності (на прикладі ...).
14. Управління міжнародними проектами та програмами (на прикладі ...).

#### *II. Розробка й обґрунтування проектів у різних сферах*

15. Управління проектами у сфері сільського, лісового та рибного господарства (на прикладі ...).
16. Управління проектами у сфері добувної промисловості та розроблення кар'єрів (на прикладі ...).
17. Управління проектами у сфері переробної промисловості (на прикладі ...).
18. Управління проектами у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (на прикладі ...).
19. Управління проектами у сфері водопостачання, каналізації, поводження з відходами (на прикладі ...).
20. Управління проектами у сфері будівництва (на прикладі ...).
21. Управління проектами у сфері оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (на прикладі ...).
22. Управління проектами у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (на прикладі ...).
23. Управління проектами у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (на прикладі ...).
24. Управління проектами у сфері інформації та телекомунікації (на прикладі ...).
25. Управління проектами у сфері фінансової та страхової діяльності (на прикладі ...).



26. Управління проектами у сфері операцій з нерухомим майном (на прикладі ...).

27. Управління проектами у сфері професійної, наукової та технічної діяльності (на прикладі ...).

28. Управління проектами у сфері діяльності з адміністративного та допоміжного обслуговування (на прикладі ...).

29. Управління проектами у сфері державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування (на прикладі ...).

30. Управління проектами у сфері освіти (на прикладі ...).

31. Управління проектами у сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (на прикладі ...).

32. Управління проектами у сфері мистецтва, спорту, розваг і відпочинку (на прикладі ...).

33. Управління проектами у сфері діяльності домашніх господарств (на прикладі ...).

34. Управління проектами у сфері діяльності екстериторіальних організацій і органів (на прикладі ...).

### *III. Інноваційні проекти: розробка й обґрунтування*

35. Розробка інноваційної програми діяльності фірми (на прикладі ...).

36. Управління інноваційними проектами (на прикладі ...).

37. Розробка інноваційних проектів на основі розвитку нового технологічного укладу (на прикладі ...).

### *IV. Розробка й обґрунтування регіональних проектів*

38. Розробка проекту стратегії регіону (на прикладі ...).

39. Створення проекту з туристичного бізнесу (на прикладі регіону ...).

40. Створення проекту «Ефективне житло» (на прикладі регіону ...).

41. Створення проекту «Здорова нація» (на прикладі регіону ...).

42. Створення проекту «Спортивна Волинь».

43. Створення проекту активної інвестиційної політики (на прикладі регіону ...).

44. Створення проекту поліпшення екологічної ситуації та раціонального використання природних ресурсів (на прикладі регіону ...).

45. Побудова системи управління ризиками в проекті екологічного спрямування (на прикладі регіону ...).

46. Створення проекту розвитку громадянського суспільства (на прикладі регіону ...).

47. Створення проекту підвищення якості та доступності медичної допомоги (на прикладі регіону ...).

48. Створення проекту підтримки розвитку підприємницького середовища (на прикладі райдержадміністрації ...).

49. Створення проекту реалізації соціальних прав громадян на гідне життя та соціальний захист (на прикладі райдержадміністрації ...).

50. Створення проекту охорони культурної спадщини та розвитку туризму (на прикладі райдержадміністрації ...).

**Додаток Б****Форма заяви про затвердження теми кваліфікаційної роботи**

Деканові факультету міжнародних відносин  
Волинського національного університету  
імені Лесі Українки

---

(прізвище, ініціали)

студента (ки) \_\_\_\_\_ групи

спеціальності «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління проектами»

---

(прізвище, ім'я, по батькові)

**Заява**

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи

---

Науковим керівником прошу призначити

---

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

**Дата**

**Підпис**

**Візи:**

**Завідувач кафедри**

**Керівник кваліфікаційної роботи**

## Додаток В

### Орієнтовна структура та зміст кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота, яка подається студентом до захисту, повинна містити такі структурні елементи:

- титульний аркуш (зразок оформлення – див. *додаток Л*);
- завдання до магістерської роботи;
- анотація (зразок оформлення – див. *додаток М*);
- зміст;
- перелік умовних позначень (за необхідності);
- вступ;
- теоретичний розділ;
- аналітичний розділ;
- розділ із розробки та планування проекту;
- висновки;
- список використаних джерел (зразки оформлення – див. *додаток Н*);
- додатки.

Кожен із цих елементів має починатися з нової сторінки.

**Анотація.** Подається українською та іноземною мовами. На початку анотації вказуються прізвище й ініціали автора, тема кваліфікаційної роботи. Далі коротко передається зміст основних розділів.

**Зміст** – це послідовність усіх розділів і підрозділів роботи із зазначеним їх нумерації та номером сторінки, яка відповідає початку розділів (підрозділів), а також висновків, списку використаних джерел, додатків.

**Вступ** передбачає, в рекомендованій нижче послідовності, обґрунтування актуальності кваліфікаційної роботи, її цілі та завдань, формулювання об'єкту та предмету дослідження, оцінку сучасного стану досліджуваної проблеми, подання методів дослідження, інформаційної бази й апробації результатів магістерської роботи. Обсяг вступу не повинен перевищувати 4–7 сторінок машинописного тексту.

Основні складові вступу кваліфікаційної роботи.

*Актуальність дослідження.* Актуальність теми – це важливість, суттєве значення, відповідність теми дослідження сучасним потребам певної галузі науки та перспективам її розвитку, практичним завданням відповідної сфери діяльності. Висвітлення актуальності має бути стислим. Достатньо в межах однієї сторінки коротко викласти таке:

- сутність проблеми дослідження;
- суттєве значення для подальшого розвитку відповідної галузі науки;
- соціальну значущість проблеми дослідження;
- доцільність роботи та її відмінність від уже відомих фактів розв'язання проблеми.

При обґрунтуванні актуальності проблеми зазначають стан її розробки. Для цього робиться стислий огляд літератури, з якого робляться висновки про необхідність подальшої розробки обраної теми.

Важливою складовою актуальності є формулювання проблемної ситуації,

виклад її сутності. Вона виникає тоді, коли напрацьовані знання вже є застарілими, а нові – ще недостатньо розвиненими.

Після формулювання наукової проблеми окреслюють мету та завдання дослідження.

*Мета дослідження* має узгоджуватись з назвою роботи, об'єктом і предметом дослідження. Формулюючи мету, не слід вживати термінів «дослідження», «вивчення», оскільки вони вказують на засіб для досягнення мети, а не на саму мету.

Мета роботи реалізується через конкретні завдання. *Завдання дослідження* формулюються у формі переліку дій: «вивчити...», «проаналізувати...», «встановити...», «обґрунтувати...», «дослідити...» тощо. Формулювати завдання необхідно якомога конкретніше та докладніше, оскільки опис їх вирішення становитиме зміст розділів і підрозділів роботи. Виходячи із мети і завдань, автор повинен зробити висновки до своєї роботи.

*Об'єкт і предмет дослідження.* Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжують проблемну ситуацію й обрані для вивчення. Предмет дослідження міститься в межах об'єкта. Об'єкт і предмет дослідження співвідносяться як загальне та часткове. Тобто предмет дослідження – це та частина об'єкта, яка безпосередньо вивчається.

*Методи дослідження.* У вступі також необхідно подати перелік методів дослідження, які були використані для досягнення поставленої мети. Важливим при написанні кваліфікаційної роботи є застосування сучасної методології, яка передбачає, що при виконанні огляду теоретичних джерел, аналізу виробничо-господарської діяльності й обґрунтуванні шляхів вдосконалення окремих аспектів об'єкта дослідження, студент повинен використовувати інформацію про найновіші досягнення в науці, техніці та технологіях, застосовувати економіко-математичне моделювання, в тому числі з використанням можливостей обчислювальної техніки тощо.

*Огляд літератури за темою дослідження.* Є обов'язковою частиною вступу. Сюди включають найбільш цінні, актуальні роботи. Матеріали огляду слід систематизувати за хронологією, за проблематикою тощо.

*Практичне значення одержаних результатів.* Розкриваються можливості застосування на практиці отриманих в ході дослідження наукових результатів. Бажано представити до роботи довідки про впровадження результатів дослідження в практику господарювання підприємств, установ та організацій, підписані їхнім керівником та завірені печаткою.

*Апробація результатів дослідження.* Вказуються назви, місце та час проведення конференцій, семінарів, круглих столів, де були оприлюднені основні положення кваліфікаційної роботи й отримані на них позитивні оцінки.

*Публікації.* Подається повна назва опублікованих наукових праць автора магістерської роботи за її темою.

**Перший розділ** кваліфікаційної роботи, обсяг якого повинен складати 25–30 сторінок машинописного тексту, викладеного в декількох підрозділах. Назва розділу: «Теоретико-методологічні аспекти ... (за темою роботи)».

Наприклад: «Теоретико-методологічні аспекти дослідження ризиків проекту», «Теоретико-методологічні аспекти управління якістю в проектах» тощо.

Він повинен містити:

- виклад основних теоретико-методологічних положень, що визначають сутність і зміст предмету досліджуваної теми, виходячи з цілей і завдань магістерської роботи;
- особливості предметної сфери проекту, що впливають на процес управління та відомі підходи і методи, застосовувані в таких проектах (РМВОК, матричний метод тощо);
- визначення пріоритетних питань, що підлягають першочерговому розв'язуванню.

Цей розділ повинен скласти теоретико-методологічну основу для другого та третього розділу. З цією метою студент подає тільки той теоретичний матеріал, який є необхідним для розв'язання практичних питань, визначених цілями та завданнями кваліфікаційної роботи. Невиконання цієї вимоги призводить або до надмірного збільшення обсягу першого розділу, або до відриву від змісту другого та третього розділів. Тому цей розділ повинен бути не викладом загальновідомих положень із навчальних дисциплін, а бути аналізом теорії за темою, обраною студентом. При цьому студент критично усвідомлює факти, дає їм власну оцінку.

Теоретико-методологічна сторона проблеми, що наведена в першому розділі, повинна продемонструвати рівень знань магістранта, його ерудицію в зазначеній галузі та стати інструментом до розв'язування поставлених в роботі завдань.

**Другий розділ** кваліфікаційної роботи, обсяг якого повинен складати 25–30 сторінок машинописного тексту, викладеного в декількох підрозділах. Назва розділу: «Аналіз проекту ... (за темою роботи)».

Він повинен містити аналіз проекту, що розробляється, або його окремої бізнес-сфери. Структура розділу:

- комерційний аналіз проекту (характеристика й аналіз ринку збуту, аналіз покупців і конкурентів, ринків сировини та матеріалів, обладнання, трудових і фінансових ресурсів тощо);
- технічний аналіз проекту (аналіз технологій, технологічного обладнання, етапів реалізації проекту, собівартості продукції тощо);
- організаційний аналіз проекту (аналіз організаційно-правових аспектів реалізації проекту, аналіз потреби в персоналі, організаційної структури управління, ключових виконавців тощо);
- фінансовий аналіз проекту (аналіз прибутків і збитків проекту, аналіз руху грошових коштів, структури та динаміки балансу активів і пасивів, беззбитковості, фінансової ефективності, оцінка схем і джерел фінансування тощо);
- аналіз ризиків проекту (ідентифікація ризиків, якісний і кількісний аналіз ризиків, оцінка способів реакції на ризики).

За необхідності додатково проводять екологічний і економічний аналізи проекту.

Для скорочення тексту викладу розділу магістр повинен широко використовувати фактичний матеріал у вигляді таблиць, малюнків, схем і графіків. Щоб уникнути поверхневого викладу матеріалу, в цьому розділі необхідно постійно зіставляти цілі та завдання магістерської роботи з отриманими результатами аналізу. Тому магістр з фактичного матеріалу повинен відібрати найбільш суттєвий, обмежуючи, за необхідності, обсяг досліджень або звужуючи коло проблем, що розглядаються.

Розділ повинен закінчуватись переліком основних проблем об'єкту дослідження та можливих шляхів їх розв'язування.

**Третій розділ** кваліфікаційної роботи, обсяг якого повинен складати 25–30 сторінок машинописного тексту, викладеного в декількох підрозділах. Назва розділу: «Розробка та планування проекту ... (за темою роботи)».

Структура розділу:

- розробка змісту й обсягів робіт за проектом (постановка та декомпозиція цілей, обґрунтування шляхів реалізації проекту, побудова WBS-структури проекту тощо);
- управління часом у проекті (розрахунок часових характеристик робіт і подій проекту, побудова календарного графіка, стиснення розкладу тощо);
- управління ресурсами проекту (визначення характеристик ресурсів проекту, побудова графіка завантаження ресурсів, виявлення й усунення ресурсних конфліктів тощо);
- управління вартістю проекту (розрахунок вартості робіт, побудова графіків витрат, планування фінансування проекту тощо).

Далі, залежно від теми роботи, розробляються такі підрозділи:

- управління якістю в проекті;
- управління ризиками;
- управління закупівлями та постачанням;
- управління інформацією та комунікаціями;
- управління командою проекту;
- управління інтеграційними процесами в проекті.

Для написання третього розділу кваліфікаційної роботи доцільне використання спеціальних програм з управління проектами, зокрема системи управління проектами Microsoft Project, або її безкоштовних аналогів.

**Висновки** є завершальним етапом виконаної студентом кваліфікаційної роботи. Вони повинні містити:

- короткі підсумки за результатами теоретичного та практичного аналізу об'єкта дослідження з наведенням позитивних і негативних сторін, а також не реалізованих можливостей;
- перелік заходів, направлених на розв'язання проблеми, підвищення ефективності об'єкта досліджень;
- отримані якісні та кількісні показники;
- економічний і соціальний ефект, який принесе реалізація запропонованих у магістерській роботі заходів.

Висновки рекомендується починати словами «розглянуто», «встановлено», «показано», «доведено» тощо. Вони не повинні дослівно

повторювати висновки до кожного розділу. Обсяг висновків складає 3–5 сторінок машинописного тексту.

**Список використаних джерел** складається з літературних та інших інформаційних джерел, розміщених в алфавітному порядку прізвищ перших авторів чи заголовків, або в порядку згадування праць у тексті. У перелік включаються тільки ті джерела, які були використані магістрантом у процесі виконання роботи. Якість кваліфікаційної роботи зростає, якщо автором використано джерела не лише українською, а й іноземною мовою.

**Додатки** містять, як правило, допоміжні матеріали, необхідні для повноти сприйняття кваліфікаційної роботи. До цих матеріалів відносять: статистичні дані, схеми, таблиці, малюнки та результати розрахунків й інші документи, що підсилюють аргументацію зроблених магістрантом в основному тексті висновків і оцінок. За допомогою додатків магістрант доводить вірогідність вихідних даних і виконаних розрахунків, а також підсилює аргументованість виконаного аналізу та запропонованих заходів, рекомендацій, пропозицій.

Додаток Г  
**Зразок плану кваліфікаційної роботи**

ЗМІСТ .....	
ВСТУП .....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ .....	
1.1. Теоретико-методологічні аспекти управління командою проекту .....	
1.2. Обґрунтування особливостей формування команди проекту .....	
1.3. Чинники, що впливають на формування й управління командою проекту Висновки до першого розділу .....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ .....	
2.1. Комерційний аналіз проекту .....	
2.2. Технічний аналіз проекту .....	
2.3. Організаційний аналіз проекту .....	
2.4. Фінансовий аналіз проекту .....	
2.5. Аналіз ризиків проекту .....	
Висновки до другого розділу .....	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ .....	
3.1. Розробка змісту й обсягів робіт за проектом .....	
3.2. Управління часом у проекті .....	
3.3. Управління ресурсами проекту .....	
3.4. Управління вартістю проекту .....	
Висновки до третього розділу .....	
ВИСНОВКИ .....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	
ДОДАТКИ .....	



**Додаток Д***Форма завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект)***Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет (інститут) \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_

Освітній ступінь \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_  
(код і назва)

Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**«\_\_» \_\_\_\_\_  
20\_\_ року**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)****ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема \_\_\_\_\_ роботи \_\_\_\_\_ (проекту)

Керівник \_\_\_\_\_ роботи \_\_\_\_\_ (проекту)

2. Строк подання \_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
здобувачем роботи \_\_\_\_\_ (проекту)

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

4. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Загальні методичні рекомендації з підготовки, оформлення, захисту та оцінювання кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 83 с.
2. Павліха Н. В., Тоцька О. Л. П 12 Методичні вказівки до виконання магістерської роботи студентами спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління проектами» [Електронне видання]. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 52 с.
3. Методичні рекомендації щодо виконання магістерської кваліфікаційної роботи ступеня вищої освіти «магістр» для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 172 «Телекомунікації та радіотехніка». – К.: ДУТ, 2020. – 33 с.



Навчально-методичне видання

**Павліха** Наталія Володимирівна

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ  
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРАМИ  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»**

Друкується в авторській редакції