

**Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького**

**Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра публічного управління та адміністрування**



МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

**до виконання кваліфікаційної роботи
здобувачами
освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»**

Укладачі: Ганущин С.Н., Радух Н.Б., Ярошович В.І., Матвєєва М.П.

Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти» спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування». Львів: 2025. 45 с.

Рецензент:

Мирослав КРИШТАНОВИЧ,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри загальновійськової підготовки Інститут будівництва, інфраструктури та безпеки життєдіяльності НУ «Львівська політехніка»

Погоджено навчально-методичною комісією спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» (протокол №2 від 05.09.2025 р.).

Схвалено рішенням навчально-методичної ради факультету менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування (протокол №2 від 05.09.2025 р.).

Ганущин С.Н., Радух Н.Б., Ярошович В.І., Матвєєва М.П.

© Львівський національний університет ветеринарної
Медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ.....	7
2. ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	12
3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТАБЛИЦЬ, ФОРМУЛ, ДОДАТКІВ	20
4. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ	25
5. ЗАХІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ	26
6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	28
7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Кваліфікаційна робота є результатом самостійного комплексного дослідження однієї з наукових чи прикладних проблем розвитку публічного управління, показником здобутих у процесі навчання здобувачем Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького інтегрованих знань, умінь та навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків у сфері публічного управління та передбачених освітньою програмою за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право».

Метою кваліфікаційної роботи є застосування здобувачем набутих компетенцій для вирішення актуальних проблем, обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення публічного управління в сучасних умовах; використання сучасних методів наукових досліджень; виявлення тенденцій суспільно-політичного та економічного розвитку держави; адаптації прийнятного зарубіжного досвіду; формулювання пропозицій з удосконалення діяльності органів публічної влади та обґрунтування запропонованих рішень.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є вивчення та узагальнення теоретико-методологічних засад з обраного напрямку дослідження; проведення всебічного аналізу ситуації із застосуванням сучасного наукового інструментарію; розробка та оцінка альтернативних варіантів вирішення визначених проблем; із використанням ситуаційного аналізу, сучасних технологій; підготовка доповіді та презентації у Power Point, що передають основний зміст роботи та пропозиції автора, з подальшим їх публічним захистом перед Державною екзаменаційною комісією.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи здобувачі мають набути відповідних навичок виконання науково-дослідницької роботи, а під час захисту продемонструвати рівень своєї теоретичної та практичної

професійної підготовки. Кваліфікаційна робота є самостійною кваліфікаційною працею, в якій на основі виконаних її автором наукових досліджень та використаних джерел логічно і послідовно викладено розв'язання теоретичної проблеми або прикладного завдання, що має відповідне значення для розвитку публічного управління.

Здобувач у кваліфікаційній роботі демонструє свою здатність до самостійної професійної діяльності як науковця, вміння користуватися різноманітними джерелами та нормативно-правовими документами (Законами України, Указами Президента України, Постановами Кабінету Міністрів України тощо) з досліджуваних питань і використовувати теоретичні положення науки для успішного виконання соціально-економічних завдань, користуватись науковим апаратом, систематизувати та аналізувати одержані дані, правильно оцінювати зміни, які відбуваються у суспільстві, соціально-економічному розвитку держави, регіону, органі публічної влади, застосовувати набуті знання при розв'язанні конкретних управлінських завдань, робити обґрунтовані висновки та надавати пропозиції щодо удосконалення публічного управління певною сферою.

КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Відповідно до ОП «Публічне управління та адміністрування» виконання кваліфікаційної роботи забезпечує набуття здобувачами таких компетентностей та програмних результатів навчання:

Інтегральна компетентність	здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.
Загальні компетентності	ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК03. Здатність розробляти та управляти проєктами. ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні. ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології. ЗК06. Здатність до професійного спілкування іноземною мовою. ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
Фахові (спеціальні) компетентності	СК03. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування. СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. СК07. Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування. СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування. СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.
Програмні результати навчання	ПРН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень. ПРН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення. ПРН04. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування. ПРН07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи. ПРН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

1.ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Кваліфікаційна робота – індивідуальне завдання практико-орієнтованого та науково-дослідницького характеру, що виконується здобувачем на завершальному етапі фахової підготовки. Вона є однією із форм оцінювання практичних навичок розв'язання актуальних завдань галузі публічного управління та адміністрування, отриманих здобувачем впродовж навчання, та містить елементи новизни в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота повинна відповідати таким вимогам:

- висвітлювати проблему та підходи її розв'язання;
- виконуватися на актуальну тему;
- мати чітку побудову й логічну послідовність викладу матеріалу;
- застосувати сучасні методики науково-практичних досліджень при вирішенні визначених завдань;
- використовувати графічні матеріали, табличні засоби узагальнення даних;
- приводити до обґрунтованих рекомендацій і висновків.

У процесі написання роботи здобувачі мають:

- обрати тему кваліфікаційної роботи та обґрунтувати її актуальність;
- опрацювати законодавчі й нормативні акти, літературу вітчизняних і закордонних авторів для теоретичного обґрунтування сутності досліджуваного явища, його форм, напрямів, чинників та ін.;
- розглянути теоретичні аспекти обраного предмета дослідження та вирішити конкретні завдання за темою кваліфікаційної роботи;
- порівняти вітчизняний і зарубіжний досвід з обраної проблематики та адаптувати їх до обраного предмета дослідження;
- виконати аналіз стану досліджуваної проблеми та запропонувати шляхи її ефективного розв'язання;
- систематизувати статистичні матеріали та проаналізувати результати діяльності об'єкта дослідження;
- оцінити роботу об'єкта дослідження, сформулювати та обґрунтувати

заходи щодо її покращення;

- обґрунтовувати конкретні пропозиції з удосконалення досліджуваного процесу або явища з використанням необхідної методологічної бази;

- захистити теоретичні та практичні положення кваліфікаційної роботи на відкритому засіданні експертної комісії.

Важливим етапом виконання кваліфікаційної роботи є вибір теми дослідження. Тема роботи обирається з визначеного на кафедрі переліку тем або обирається здобувачем самостійно (за умови обґрунтування її актуальності й доцільності).

Тематика кваліфікаційних робіт щорічно розробляється кафедрою публічного управління та адміністрування. Тема кваліфікаційного дослідження повинна бути актуальною, становити практичний інтерес та відповідати сучасному стану й перспективам розвитку науки. Формулювання теми має бути коротким, лаконічним і відповідати сутності обраної для дослідження проблеми.

Здобувачі вибирають теми кваліфікаційної роботи із запропонованого кафедрою публічного управління та адміністрування переліку, який щорічно оприлюднюється, але не є обов'язковим і може уточнюватись. Як правило, основу кваліфікаційної роботи складає дослідження конкретної проблеми в органах публічної влади та пропозиції стосовно їх розв'язання. Теми і керівники кваліфікаційних робіт розглядаються на засіданні кафедри та затверджуються наказом ректора.

Керівник кваліфікаційної роботи зобов'язаний:

- разом із здобувачем скласти завдання на кваліфікаційну роботу;
- надати здобувачам допомогу щодо розробки календарного плану-графіка на виконання кваліфікаційної роботи;
- рекомендувати здобувачам необхідну основну літературу, довідково-нормативні й інші джерела за темою дослідження;
- провести консультації відповідно до плану-графіку;
- контролювати хід виконання роботи й нести відповідальність за

її своєчасне і якісне виконання до моменту захисту;

- перевірити текст роботи під час написання окремих розділів, зробити зауваження й вказати на недоліки для своєчасного їх усунення;
- скласти відгук про кваліфікаційну роботу, в якому надати мотивований висновок щодо її допуску до захисту.

Якщо виникає необхідність, за пропозицією наукового керівника кваліфікаційної роботи завідувач кафедри має право запрошувати консультантів щодо виконання окремих розділів дослідження за рахунок ліміту часу, відведеного на керівництво кваліфікаційною роботою. Консультант дає рекомендації студенту, перевіряє відповідну частину виконаної їм роботи й підтверджує її візуванням.

Рішенням кафедри затверджують й доводять до здобувачів календарний план-графік виконання кваліфікаційних робіт із вказівкою послідовності виконання окремих етапів.

Підбір та вивчення літературних та інших джерел із теми дослідження. Необхідною умовою виконання кваліфікаційної роботи є ґрунтовне ознайомлення з літературою за обраною темою. Теоретичною та методичною основою написання кваліфікаційної роботи є фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, концепції та ідеї, закладені в Конституції України, Законах України, документах Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, Указах Президента України, інших нормативних актах. Така підготовча робота дасть змогу студентам краще осмислити основні питання теми дослідження, їх зміст, визначити основні проблеми та напрями аналізу реальної практики публічного управління.

Поряд з цим, здобувач повинен опрацювати довідкову літературу (словники, довідники, енциклопедії), матеріали науково-практичних конференцій, статті у фахових виданнях України, дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата або доктора наук зі спеціальності, в межах якої виконується дослідження, автореферати до них, монографії, навчальні посібники, а також різні електронні джерела.

Аналіз літературних джерел дозволить скласти план-проспект

кваліфікаційного дослідження, в якому висвітлено його науковий апарат (актуальність, мета і завдання дослідження, об'єкт, предмет, методи, нормативна база, прогнозовані науково-практична значущість і апробація результатів дослідження, публікації магістранта, структура роботи тощо) та орієнтовний зміст. План-проспект має бути узгоджений з науковим керівником, що дозволить перейти до безпосереднього написання кваліфікаційної роботи та її подальшого оформлення згідно з викладеними нижче вимогами.

При написанні роботи здобувачі обов'язково повинні посилатися на авторів і джерела, з яких запозиченні певні положення або окремі результати. У кваліфікаційній роботі необхідно стисло, логічно й аргументовано викласти зміст і результати проведеного дослідження, уникаючи бездоказових тверджень. Поточний контроль над ходом виконання графіка кваліфікаційного дослідження здійснює науковий керівник. Завершена й перевірена науковим керівником кваліфікаційна робота підлягає рецензуванню. Керівник складає відгук про кваліфікаційну роботу (*Додаток А*), в якому:

- відображено стислий перелік основних питань, розглянутих у випускній кваліфікаційній роботі, глибину викладу матеріалу, співвідношення обсягу окремих частин роботи й ступеня їх значущості;
- охарактеризовано роботу з огляду на її актуальність та практичну значущість поставлених у роботі завдань;
- визначено позитивні елементи роботи, вказано ступінь самостійності здобувача в прийнятті окремих рішень, обґрунтуванні висновків і наукової значущості запропонованих рекомендацій;
- зроблено висновок щодо рекомендованої оцінки та присвоєння здобувачеві відповідної кваліфікації.

Електронний варіант роботи повинен бути повністю ідентичним за змістом роботі на паперовому носії, який оформлюється одним файлом у форматі *.doc або *.pdf, де назвою файлу є прізвище автора, подане в транскрипції літерами латинського алфавіту, наприклад, Gorin.doc. Якщо

робота відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, успішно пройшла контроль оригінальності, завідувач кафедри робить на титульному аркуші відповідну відмітку.

Кваліфікаційна робота, яка несвоєчасно подана на кафедру або не відповідає встановленим вимогам, до захисту не допускається. До захисту також не допускають роботи здобувачів, які не виконали навчальної програми та мають на момент подання до захисту кваліфікаційної роботи академічну заборгованість. Рецензент має бути фахівцем тієї галузі, в межах якої виконувалося дослідження, мати науковий ступінь.

У рецензії (*Додаток Б*) мають бути виділені:

- актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи;
- переконливість аргументації у визначенні цілей і завдань дослідження;
- ступінь і повнота відповідності зібраних матеріалів меті й завданням дослідження;
- якість обробки матеріалу;
- відповідність змісту й оформлення роботи пред'явленим вимогам;
- обґрунтованість представлених висновків і пропозицій;
- теоретична й практична значущість виконаного дослідження;
- конкретні зауваження по змісту, висновках, рекомендаціях, оформленні роботи із вказівкою розділів і сторінок;
- рекомендації з оцінки кваліфікаційної роботи;
- закінчується рецензія словами: «рекомендована оцінка ...» (за 100-бальною шкалою).

За декілька днів до захисту здобувачу надається можливість ознайомитися з рецензією. На випадок, якщо критичні зауваження рецензента мають принциповий характер, він має можливість виправити недоліки роботи. Здобувачі повинні пам'ятати, що кваліфікаційні роботи, які не мають письмового відгуку наукового керівника та письмової зовнішньої рецензії, до захисту не допускаються. Рецензію фахівця, відгук наукового керівника, електронний варіант роботи та презентації додають до самої роботи.

2. ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота виконується державною мовою у вигляді спеціально підготовленої наукової праці на правах рукопису в твердій палітурці та в електронній формі.

Кваліфікаційну роботу друкують на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм) через 1,5 міжрядкового інтервалу, шрифт Times New Roman, розмір – 14 пт. Текст роботи необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: ліве – не менше 25 мм, праве – не менше 10 мм, верхнє та нижнє – не менше 20 мм. Обсяг основного тексту роботи вираховується авторськими аркушами.

Обсяг основного тексту для кваліфікаційної роботи становить – 50-70 сторінок.

Нумерація має бути наскрізною. Однак на сторінках, які містять завдання, зміст, анотацію та на першій сторінці вступу номер не ставлять (його проставляють, лише починаючи з другої сторінки вступу).

Сторінки з додатками також не нумерують. Номер сторінки проставляють арабськими цифрами у правому верхньому куті.

Текст роботи складається з розділів. Розділи повинні бути пронумеровані арабськими цифрами у межах всієї роботи. **«ВСТУП», «РОЗДІЛ 1», «РОЗДІЛ 2», «РОЗДІЛ 3», «ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ»** є окремими структурними частинами роботи, тому їх слід друкувати, починаючи з нового аркуша.

Розділи складаються з підрозділів (до кожного розділу входить не менше, ніж два підрозділи). Підрозділи слід нумерувати арабськими цифрами в межах кожного розділу. Номер підрозділу повинен складатися з номеру розділу та власне номеру підрозділу, розділених крапкою. У кінці номера підрозділу ставлять крапку, наприклад, **«2.1.»** (перший підрозділ другого розділу).

Підрозділи можуть складатися з пунктів. Пункти нумерують арабськими цифрами в межах кожного підрозділу. Номер пункту має

складатися з номеру розділу, підрозділу і пункту, розділених крапками. У кінці номера пункту також ставлять крапку, наприклад, «2.1.3.» (третій пункт першого підрозділу другого розділу). Заголовки розділів друкують великими буквами, заголовки підрозділів та пунктів – стрічковими (окрім першої букви). Якщо заголовок складається з двох речень, то їх розділяють крапкою. У кінці заголовка крапку не ставлять.

Не слід підкреслювати заголовки і розділяти слова при переносах. Назви підрозділів та пунктів мають починатися з абзацного відступу.

Інтервали мають бути такими:

- відстань між заголовком розділу і підрозділу має дорівнювати 18 пт (розміщуючи курсор на початку рядку із заголовком розділу, обираємо закладку «Абзац» – «Інтервал» – «Перед 0 пт» – «Після 18 пт»);
- відстань між назвою підрозділу (або пункту) і наступним текстом цього підрозділу (або пункту) – 18 пт (розміщуючи курсор на початку рядку із заголовком підрозділу, обираємо закладку «Абзац» – «Інтервал» – «Перед 18 пт» – «Після 18 пт»);
- відстань між назвою підрозділу і назвою пункту – 18 пт (розміщуючи курсор на початку рядку із заголовком підрозділу, обираємо закладку «Абзац» – «Інтервал» – «Перед 18 пт» – «Після 18 пт»);
- відстань між заголовком і останньою стрічкою попереднього тексту (для тих випадків, коли кінець одного і початок другого підрозділу або пункту розташовані на одній сторінці) – 24 пт (розміщуючи курсор на початку рядку із заголовком підрозділу (або пункту), обираємо закладку «Абзац» – «Інтервал» – «Перед 24 пт» – «Після 24 пт»).

2.1. Структурні елементи кваліфікаційної роботи:

- Титульна сторінка.
- Завдання на кваліфікаційну роботу.
- Анотація.
- Зміст.
- Вступ.
- Основна частина.

- Висновки та пропозиції.
- Список використаних джерел.
- Додатки.

Кожен з цих елементів, а також розділи основної частини та додатки мають починатися з нової сторінки.

2.2. Рекомендації щодо змістового наповнення структурних елементів.

ТИТУЛЬНА СТОРІНКА

Першою сторінкою кваліфікаційної роботи є титульний аркуш, який оформляється відповідно до вимог закладу вищої освіти. Зразок її оформлення подано у *Додатку В*.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Містить мету, об'єкт і предмет дослідження, розгорнутий зміст (план) роботи, календарний графік виконання роботи. Завдання затверджується керівником кваліфікаційної роботи і завідувачем кафедри публічного управління та адміністрування. Форму для його оформлення подано у *Додатку Д*.

АНОТАЦІЯ

Анотацію пишуть українською та однією з іноземних мов обсягом до 800 друкованих знаків (не більше 0,5 сторінки) кожною з мов.

В анотації вказуються: прізвище та ініціали здобувача; тема кваліфікаційної роботи; спеціальність (шифр і назва); найменування ЗВО; відомості про загальний обсяг кваліфікаційної роботи, кількість розміщених у ній рисунків, таблиць, використаних літературних джерел; окреслюється зміст кожного розділу кваліфікаційного дослідження; ключові слова. Зразок оформлення анотації наведений у *додатку 3*.

Ключові слова (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у кваліфікаційній роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів – 5-7.

Анотація розміщується на окремому аркуші разом із ключовими словами.

ЗМІСТ

Зміст подається на початку кваліфікаційної роботи після анотації. Нумерація сторінок починається з титульної сторінки, але на титульній сторінці номер не ставиться. Визначається темою та заданою структурою кваліфікаційної роботи, розміщується безпосередньо після анотації, починаючи з нової сторінки. Зміст повинен містити назви всіх структурних елементів, заголовки та підзаголовки (за їх наявності) із зазначенням нумерації та номери їх початкових сторінок. (*Додаток Ж*).

ВСТУП

Обсяг вступу кваліфікаційної роботи, як правило, не повинен перевищувати **3 сторінок**.

Вступ представляє собою найбільш відповідальну частину роботи, оскільки вміщує фундаментальні положення, обґрунтуванню яких присвячена робота. Вступ починається з *невеликої преамбули*, де згадується сутність та стан проблеми, що досліджується, її значимість в сучасних умовах, вказується на необхідність наукового дослідження.

Обґрунтування вибору теми дослідження подається у вигляді обґрунтування необхідності дослідження означеної проблеми у сфері публічного управління та адміністрування в сучасних умовах.

Мета і завдання дослідження відповідно до предмета та об'єкта дослідження; Мета дослідження практично повторює назву роботи з позначенням кінцевої цільової установки, включає об'єкт дослідження і метод або методику, яка допомогла магістру виконати певне наукове завдання або розв'язати певну проблему.

Об'єкт дослідження – це конкретна публічна інституція, в межах якої виникла проблемна ситуація, що підлягає розв'язанню.

Предмет дослідження міститься в межах об'єкта. Предмет і об'єкт дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. Предмет дослідження – певний процес або явище, що спричинили проблемну ситуацію в межах об'єкта дослідження.

Методи досліджень – перераховуються використані наукові методи дослідження та змістовно відзначається, що саме досліджувалось кожним методом.

Елементи наукової новизни повинні мати узагальнюючий характер і містити конкретні авторські пропозиції та рекомендації за досліджуваною проблемою. аргументовано, коротко та чітко представляються основні наукові положення, які виносяться на захист, із зазначенням відмінності одержаних результатів від відомих раніше. **ВІДСУТНІСТЬ** у роботі наукової новизни є підставою для зняття кваліфікаційної роботи із захисту.

Практична значущість повинна розкривати важливість і цінність результатів самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені та з успіхом використовуватись у конкретній сфері діяльності публічних інституцій.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи (анонсується структура кваліфікаційної роботи, зазначається її загальний обсяг).

Зразок: Кваліфікаційна робота викладена на 87 сторінках машинописного тексту, складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та 3 додатків. Робота ілюстрована 25 таблицями, 36 рисунками та 2 схемами. Список використаних джерел містить 71 найменування.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Виклад матеріалу дослідження здійснюється відповідно до плану послідовно у розділах, підрозділах, пунктах основної частини роботи. Результати дослідження повинні відповідати вимогам *літературної мови*, стиль викладу – *науковий*. Необхідно стисло, логічно й аргументовано викладати зміст і результати наукових досліджень, уникати загальних слів, бездоказових тверджень, тавтології.

Основна частина кваліфікаційної роботи зазвичай складається з кількох

розділів і підрозділів до них.

- теоретичного;
- аналітичного;
- рекомендаційного.

Перший розділ - теоретико-методологічний.

Теоретико-методологічний розділ роботи представляє собою опис тих соціологічних і загальнотеоретичних позицій, на які спирається автор. Це можуть бути теорії, закони і категорії класичних і сучасних методологічних концепцій. У цьому розділі уточнюються поняття, з якими працює автор, визначаються логічні зв'язки, здійснюється перехід від макроструктур до спеціальних теорій і спільнот. Отже, в цьому розділі розробляють загальну методику проведення кваліфікаційної роботи.

Висновки до першого розділу роблять у формі резюме або у формі висновків.

Другий розділ - аналітичний.

У процесі роботи над другим розділом магістр має проявити й використати свої аналітичні та розрахункові здібності. Він повинен ґрунтовно проаналізувати фактичний стан досліджуваної проблеми на матеріалах обраної інституції. У цьому розділі проводять аналіз і дають оцінку діяльності обраного для дослідження об'єкта, галузі чи регіону, а також його зовнішнього середовища. З цією метою необхідно використовувати дані державної й відомчої статистики, дані спеціальних економічних і соціологічних досліджень, особисті спостереження, узагальнення та прикладні напрацювання, зроблені під час проходження практики. Детально описувати історію виникнення і розвитку об'єкта дослідження (галузі, регіону) не доцільно.

Розділ повинен бути насиченим ілюстративним матеріалом (таблиці, графіки, діаграми, схеми), що характеризують результати діяльності об'єкта дослідження (галузі, регіону, інституції) за останні 3–5 років, зовнішнього середовища, в якому провадить свою діяльність об'єкт дослідження.

Наведені в цьому розділі аналітичні розрахунки та ілюстративні матеріали мають супроводжуватися відповідними поясненнями і,

найважливіше, формувати об'єктивну базу для виявлення невикористаних резервів у діяльності об'єкта дослідження.

Висновки до другого розділу роблять на основі вивчення, опрацювання та узагальнення аналітичних матеріалів здобувач повинен виявити вплив позитивних і негативних чинників, встановити джерела та причини недоліків, оцінити можливості об'єкта дослідження щодо підвищення ефективності та забезпечення розвитку тих чи інших напрямів діяльності.

Третій розділ – рекомендаційний.

Він містить напрями вдосконалення досліджуваного питання. Ця частина роботи повинна мати конкретні пропозиції, проектні схеми організаційного устрою та структури управління, розрахунки, обґрунтування заходів, показники очікуваного ефекту.

Рекомендаційний розділ кваліфікаційної роботи має мати конструктивний характер. У ньому розробляють конкретні рекомендації, пропозиції, плани, стратегії, проекти та програми, методики. Він має містити обґрунтовані пропозиції магістра, спрямовані на досягнення мети, визначеної у Вступі кваліфікаційної роботи. *Ця частина дипломної роботи є на 90% самостійною розробкою здобувача і визначає результат дослідження.*

У висновках до третього розділу стисло викладають сутність результату дослідження, характеризують практичне значення отриманого результату дослідження.

ВИСНОВКИ.

У *висновках* слід подати коротку характеристику виконаних досліджень, перелік пропозицій і рекомендацій, їх зміст, оцінку ефективності та досягнення цілей, а також свої міркування щодо їх практичного використання на об'єкті дослідження. Слід пам'ятати, що розділи кваліфікаційної роботи повинні бути не відособленими, а взаємопов'язаними між собою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Після загальних висновків до кваліфікаційної роботи подають перелік використаних для її написання джерел.

Список використаних джерел є окремою структурною частиною роботи, тому його оформляють, починаючи з нової сторінки, де посередині зазначають «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ».

Список використаних джерел подають в алфавітному порядку: першочергово наводять україномовні джерела, після цього – іншомовні, також в алфавітному порядку. Список використаних джерел у кваліфікаційній роботі оформлюється згідно Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015.

3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТАБЛИЦЬ, ФОРМУЛ, ДОДАТКІВ

Ілюстрації. У текст кваліфікаційної роботи можуть включатись рисунки, які ілюструють окремі її положення або унаочнюють певні дані (наприклад, це можуть бути діаграми, графіки, схеми тощо). Фотографії, географічні карти, зображення сайтів і т. п. матеріали можуть бути розміщені лише у додатках.

Номер рисунку має складатися з номеру розділу і порядкового номеру рисунку, розділених крапкою, наприклад, **«Рис. 1.2. Класифікація інновацій»** (другий рисунок першого розділу).

Посилаючись на рисунок, вказують його номер, а слово «Рисунок» пишуть у скороченому вигляді, наприклад, **«(рис. 1.2)»**. Повторні посилання на рисунок слід давати із скороченим словом «див.», наприклад, **«(див. рис.1.2)»**. Кожний рисунок повинен мати змістовну назву, яку вказують під ним посередині відразу після номеру. *Назву рисунку не виділяють курсивом, жирним шрифтом чи підкресленням.* Рисунки необхідно розташовувати одразу після посилання на них у тексті (якщо на даній сторінці не має місця, то їх відображають на наступній сторінці). Приклад оформлення наведено на рис. 3.1. Перед та після ілюстрації, а також після її назви потрібно робити відступ у одну строку. *Важливо, щоб стиль оформлення назв усіх ілюстрацій у роботі був однаковим.*

Рисунок розташовують у зручній для ознайомлення формі, так щоб він поміщався на одному аркуші у книжковому варіанті. Якщо таке розташування неможливе, рисунок відображають в альбомному вигляді так, щоб для його вивчення потрібно було повернути роботу за годинниковою стрілкою. На рисунку допускаються надписи шрифтом Times New Roman 12 пт. Усі елементи рисунку мають бути згрупованими, для чого необхідно їх виділити та обрати закладку «Формат» – «Групувати».

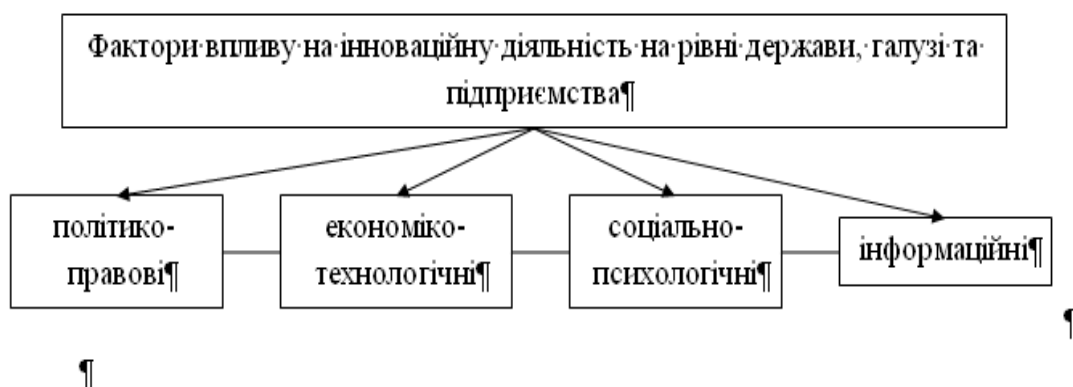


Рис. 1.3 Фактори, що впливають на інноваційну діяльність

Рис. 3.1. Оформлення рисунків у кваліфікаційній роботі

Таблиці.

Цифровий та текстовий матеріал можна оформляти у вигляді таблиць. Кожна таблиця має мати змістовний заголовок, який розташовують під словом «Таблиця» з її номером. Слово «Таблиця» і заголовок починаються з великої букви, підкреслювати заголовки не потрібно. Графу «N з/п» у таблицю включати не потрібно (крім випадків, коли на рядок таблиці є посилання в тексті).

Таблицю слід розміщувати після першої згадки у тексті роботи таким чином, щоб її зручно було розглядати. Якщо таке розташування неможливе, таблицю розміщують в альбомному вигляді так, щоб для її вивчення потрібно було повернути роботу за годинниковою стрілкою. Якщо таблиця розміщена на двох сторінках, тоді проводиться нумерація вертикальних стовпців. У випадку перенесення частини таблиці на наступну сторінку нумерацію вертикальних стовпців слід повторити, а над нею розмістити слова «Продовження табл.» з зазначенням її номера, розмір шрифту 14. У таблиці, яка поміщається на одній сторінці, нумерація вертикальних стовпців не потрібна.

Таблиці слід нумерувати у межах розділу арабськими цифрами. Над правим верхнім кутом таблиці розміщують напис «Таблиця» з зазначенням порядкового номера таблиці. Номер таблиці складається із номеру розділу і порядкового номера таблиці у розділі, розділених крапкою, наприклад,

«Таблиця 1.2» (друга таблиця першого розділу). Посилаючись на таблицю, вказують її номер, а слово «Таблиця» пишуть у скороченому вигляді, наприклад, «(табл. 1.2)». Повторні посилання на таблицю слід давати із скороченим словом «дивись», наприклад, «(див. табл. 1.2)».

Якщо у графі текст повторюється і складається з одного слова, то його можна замінити лапками. Якщо текст повторюється і складається з двох або більше слів, то при першому повторенні його заміняють словом «те саме», а далі – лапками. Ставити лапки замість цифр, знаків, букв, математичних і хімічних символів не допускається. Якщо цифрові дані в якійсь стрічці таблиці не наводять, то в ній ставлять риску. У таблиці рекомендують подавати текст шрифтом Times New Roman 12 пт, міжрядковий інтервал –1.

Наочний приклад оформлення таблиці відображено на рис. 3.2.

Таблиця 2.1.

Напрями здійснення фінансового аудиту Рахунковою палатою України

№ п/п	Назва проекту, що підлягав фінансовому аудиту
1	фінансовий аудит проекту «Програма «Прискорення приватних інвестицій у сільське господарство».
2	фінансовий аудит Державної інспекції енергетичного нагляду України за 2022 рік.
3	фінансовий аудит гранту Цільового фонду багатьох донорів зі співфінансування Програми Другої позики на політику розвитку у сфері економічного відновлення для України.
4	фінансовий аудит проекту «Додаткове фінансування Проекту «Поліпшення охорони здоров'я на службі у людей», що підтримується позикою Міжнародного банку реконструкції та розвитку.
5	фінансовий аудит Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2022 рік.
6	фінансовий аудит проекту «Екстрене реагування на COVID-19 та вакцинація в Україні», що підтримується позикою Міжнародного банку реконструкції та розвитку.
7	фінансовий аудит проекту «Додаткове фінансування проекту «Екстрене реагування на COVID-19 та вакцинація в Україні», що підтримується позикою Міжнародного банку реконструкції та розвитку.
8	фінансовий аудит проекту «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів», що підтримується позикою Міжнародного банку реконструкції та розвитку.
9	фінансовий аудит проекту «Модернізація системи соціальної підтримки населення України», що підтримується позикою Міжнародного банку реконструкції та розвитку.

*Джерело: [1, с. 152].

Рис. 3.2. Приклад оформлення таблиці у кваліфікаційній роботі

Формули.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта треба подавати

з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Рівняння і формули треба виділяти з тексту вільними рядками. Наприклад рис 3.3.

Вище і нижче від кожної формули потрібно залишити хоч один вільний рядок. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (–), множення (×) і ділення (:).

Формули (якщо їх більше ніж одна) 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 берега аркуша на рівні 7 відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (3.1) (перша формула третього розділу). Посилання на формули вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад «... у формулі (3.1)».

Приклад:

Для виявлення зв'язку між двома пов'язаними величинами розраховують коефіцієнт лінійної кореляції:

$$R = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y}, \quad (2.1)$$

де $\overline{xy}$ – середнє значення добутку ознак X и Y;

$\bar{x}$, $\bar{y}$ – середні значення відповідних ознак;

σ_x , σ_y – середні квадратичні відхилення ознак X и Y.

Рис. 3.3 Приклад оформлення формул у кваліфікаційній роботі

Додатки.

До додатків може включатися допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття кваліфікаційної роботи: проміжні формули і розрахунки; таблиці допоміжних цифрових даних; розрахунки економічного ефекту; ілюстрації допоміжного характеру; інші дані та матеріали.

Додатки повинні починатися з титульного аркуша, на якому великими літерами у центрі аркуша надруковано слово «ДОДАТКИ». Кожний додаток також повинен починатися з титульного аркуша, на якому симетрично до сторінки наведена назва додатка, надрукована малими

літерами. Наприклад: «ДОДАТОК А». З іншого рядка – його назва, наприклад: «Фінансова звітність підприємства». Слова «ДОДАТКИ», «ДОДАТОК», номер додатку та його назву в лапки не беруть.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Ґ, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад: «Додаток А», «Додаток Б» тощо.

Ілюстрації, таблиці та формули, які розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: «рис. Д.2» – другий рисунок додатка Д; (А.1) – перша формула додатка А.

В іншому на ілюстрації, таблиці та формули, розміщені в додатках, поширюються загальні вимоги щодо оформлення.

Документи, заповнені з обох боків аркуша, рахуються як дві сторінки, але номер ставиться лише на першій з них.

До додатків доцільно включати допоміжний матеріал, необхідний для повного сприйняття кваліфікаційної роботи: зразки анкет, опитувальних листів та ін.; таблиці допоміжних цифрових даних; ілюстрації допоміжного характеру.

Вимоги до презентації кваліфікаційної роботи

На презентацію результатів кваліфікаційної роботи здобувачу відводиться 10 хв. Ілюстративні матеріали 8-9 слайдів, які можуть містити графіки, схеми, таблиці, моделі, фотографії тощо.

Презентаційні матеріали мають:

- відображати основні напрями дослідження, проведені для вирішення поставлених завдань, отримані результати та обґрунтовані рекомендації;

- мають допомогти доповідачу розкрити тему та результати дослідження під час захисту роботи.

Презентація повторює ілюстративний матеріал. Оформляється у Power Point.

4. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Виконання та захист кваліфікаційної роботи повинні здійснюватися з обов'язковим дотриманням принципів академічної доброчесності. З основними положеннями, його можна ознайомитися на сайті Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (URL: <https://lvet.edu.ua/index.php/nauka/antyplahiat.html>).

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає самостійне виконання навчальних завдань; посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації. Перед поданням кваліфікаційної роботи до захисту магістр пише заяву про оригінальність роботи *Додаток 3*, та подає її на перевірку щодо академічного плагіату.

Порушенням академічної доброчесності у процесі виконання кваліфікаційної роботи вважається:

- академічний плагіат;
- самоплагіат;
- фальсифікація;
- обман.

Для запобігання проявам академічної не доброчесності кваліфікаційна робота магістра підлягає обов'язковій перевірці на академічний плагіат інтернет-системою StrikePlagiarism.

Порядок оприлюднення та зберігання кваліфікаційних робіт регулюються Регламентом роботи Національного репозитарію академічних текстів (наказ МОН України від 04.07.2018 р. № 707). (URL: <https://panel.strikeplagiarism.com/#/>)

5. ЗАХІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ

Захист кваліфікаційної роботи відбувається у встановлені деканатом факультету менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування терміни в присутності членів державної екзаменаційної комісії (ДЕК), до складу якої входять викладачі кафедри.

Очолює ДЕК доктор наук тієї галузі, в межах якої виконувалися кваліфікаційні дослідження. До захисту кожен магістрант готує доповідь (на 10 хв.) та презентацію, в яких відображає власні наукові здобутки. Після закінченні доповіді магістрант відповідає на запитання членів ДЕК. Подальший захист супроводжується виступом наукового керівника, який характеризує особистісні й ділові якості магістранта, надає оцінку виконаній роботі. Наприкінці захисту Голова ДЕК оголошує зміст представленої рецензії. Оголошення результатів захисту для всіх магістрантів відбувається після їх обговорення членами ДЕК.

Окремі частини кваліфікаційних робіт, що містять цінні рішення та пропозиції, ДЕК рекомендує до друку у фахових виданнях України. Магістранти, що виявили здібності до наукової роботи, виконали кваліфікаційне дослідження на високому науковому рівні можуть бути рекомендовані до подальшої наукової діяльності в аспірантурі.

Якщо захист кваліфікаційної роботи визнаний незадовільним, ДЕК встановлює, чи може студент подати на повторний захист ту саму роботу з доопрацюванням, або він повинен опрацювати нову тему, визначену кафедрою публічного управління та адміністрування. Повторний захист проходить у наступний термін роботи ДЕК протягом одного року після закінчення навчання в університеті. Відтак, при виконанні кваліфікаційної роботи студент зобов'язаний:

- обґрунтувати вибір теми кваліфікаційної роботи;
- подати на випускню кафедру заяву із проханням дозволити виконання кваліфікаційної роботи з обраної теми;
- разом із науковим керівником скласти індивідуальне завдання на виконання кваліфікаційної роботи;

- дотримуватися розробленого разом із науковим керівником календарного плану-графіка виконання роботи;
- представляти текст окремих розділів науковому керівникові (консультантові) для перевірки;
- вносити зміни й корективи в зміст роботи відповідно до вимог і зауважень наукового керівника (консультанта) для забезпечення її якості;
- виконувати кваліфікаційну роботу відповідно до вимог діючого освітнього стандарту;
- нести відповідальність за обґрунтовані в кваліфікаційній роботі рішення, зроблені висновки, рекомендації, а також за вірогідність усіх даних і розрахунків;
- представити вчасно кваліфікаційну роботу на перевірку керівникові;
- одержати рецензію на кваліфікаційну роботу.

6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Рівень виконання кваліфікаційної роботи визначається за допомогою системи оцінювання, що використовуються у ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького з обов'язковим переведенням оцінок до національної шкали та шкали ECTS:

За 100-бальною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90 - 100	Відмінно	A
82 - 89	Добре	B
74 - 81		C
64 - 73		D
60 - 63	Задовільно	E
0 - 59		FX
	Незадовільно	

У процесі визначення оцінки враховується низка важливих показників якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи, критерії оцінювання яких наведено нижче.

Критерії оцінювання якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи

Параметри оцінювання	Діапазон оцінки, балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
Оцінювання якості дипломної роботи (0-85)		
1. Відповідність змісту кваліфікаційної роботи темі та затвердженому плану	0-5	0 - зміст кваліфікаційної роботи не відповідає затвердженому плану
		5 - зміст кваліфікаційної роботи відповідає затвердженому плану
2. Сутність розкриття теоретичних аспектів дослідження та коректність використання понятійного апарату	0-15	0 - не сформований понятійний апарат; не розкриті теоретичні аспекти проблеми
		5 - сформований понятійний апарат, відсутні критичні співставлення та узагальнення різних підходів до постановки та розв'язання проблеми; не проаналізовані норми чинного законодавства, що регулюють діяльність певної організаційно-правової форми, не розкрита управлінська складова
		10 - сформований понятійний апарат наявні критичні співставлення та узагальнення різних підходів до постановки і розв'язання проблеми; проаналізовані норми чинного законодавства що регулюють діяльність певної організаційно-правової форми не розкрита управлінська складова
		15 - теоретичні аспекти дослідження розкриті у повному обсязі з елементами наукової новизни
3. Глибина практичного дослідження проблеми в межах організації – на матеріалах якої проведено дослідження	0-20	0 - сутність основних проблем підприємства не висвітлена
		5 - залучені статистичні матеріали загальнодержавних та галузевих видань

		10 - залучені статистичні матеріали загальнодержавних та галузевих видань, загальні показники діяльності підприємства, не визначене місце проблеми дослідження в загальному комплексі проблем підприємства, не досліджені управлінські аспекти його діяльності
		15 - досліджена проблема діяльності організації що пов'язана із загальною темою дослідження, не досліджені управлінські аспекти його діяльності
		20 – досліджений увесь комплекс проблем діяльності підприємства, у тому числі пов'язаної із загальною темою дослідження
4. Рівень економічного обґрунтування розробок та пропозицій	0-25	0 - обґрунтування пропозицій не підтверджене загальними та детальним розрахункам
		5 - пропозиції підтверджені загальними розрахунками, не розроблені альтернативні варіанти, не обраховані стійкість та ефект від реалізації проекту
		10 - пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, не розроблені альтернативні варіанти, не обраховані стійкість та ефект від реалізації проекту
		15 - пропозиції підтверджені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обрахований ефект від упровадження пропозицій, не визначені показники стійкості проекту
		20 - пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обрахований ефект від їх упровадження, не визначені показники стійкості проекту
		25 - пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обраховані ефект від їх упровадження та показники стійкості проекту
5. Ступінь використання сучасних методів дослідження проблем діяльності організації на матеріалах якого проведено дослідження	0-10	0 - сучасні методи дослідження проблем діяльності підприємства не використані
		5 - використані сучасні методи дослідження проблем діяльності підприємства, не використані комп'ютерні програми для розрахунків
		10 - використані сучасні методи дослідження проблем діяльності підприємства та прикладні комп'ютерні програми для розрахунків
6. Рівень висвітлення управлінських аспектів реалізації пропозицій з удосконалення діяльності підприємства - об'єкта дослідження	0-10	0 - управлінські аспекти реалізації пропозицій не розроблені
		5 - управлінські аспекти реалізації пропозицій містять загальні рекомендації
		10 - пропозиції щодо змін в організаційній системі управління підприємства доведені до розробки відповідних внутрішніх документів

Оцінювання захисту дипломної роботи (0-15)		
7. Вміння чітко та стисло викласти основні результати дослідження, наявність і ілюстративного матеріалу	0-5	0 - здобувач неспроможний чітко та стисло викласти основні результати дослідження у відведений регламентом захисту час, ілюстративний матеріал відсутній або його інформативність недостатня
		5 - результати дослідження чітко та стисло викладені, інформативність наявного ілюстративного матеріалу достатня
8. Повнота та обґрунтованість відповідей на питання	0-10	0 - здобувач неспроможний надати відповіді на поставлені питання
		5 - здобувач надає повні та обґрунтовані відповіді на лише на частину поставлених питань
		10 - здобувач надає повні та обґрунтовані відповіді на усі поставлені питання

За результатами захисту кваліфікаційної роботи ДЕК приймає рішення щодо оцінки захисту і роботи, про присвоєння відповідної кваліфікації і про видачу йому диплому державного зразка.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Підручники, посібники

Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.

Державна політика гуманітарної безпеки у контексті становлення громадянського суспільства в Україні : навч. посіб. / І. О. Парубчак, Н. Б. Радух, Г. М. Гринишин та ін. Херсон : Олді+, 2022. 190 с.

Дегтяр А. О., Дегтяр О. А., Калашнікова Х. І., Гнатенко М. К. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с.

Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. URL: <http://www.center.gov.ua/com-phocagallery-controlpanel/biblioteka>

Калашник Н. С., Худоба О. В., Заяць Д. Д., Нема О. С. Інструменти публічного управління у цифровому суспільстві: можливості та виклики : навч. посіб. Львів : ЛА «Піраміда», 2020. 224 с.

Міжнародні стандарти державного управління: навч. посіб. / Т. О. Коломосьць та ін. Запоріжжя : ЗДУ, 2018. 56 с.

Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування: практ. посіб. / Н. Балдич, Н. Гринчук, Н. Ходько, Л. Чорній, Я. Глібіщук; упоряд.: І. Лепьошкін. Київ: Федерація канадських муніципалітетів / Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020. У п'яти част.

URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12875>

Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.

Політико-правове забезпечення публічного управління та адміністрування / Г. П. Ситник та ін. Вінниця : ФОП Кушнір Ю., 2020. 504 с.

Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба: навч. посіб. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.

Монографії

Ганущин С. Н. Публічне управління у системі ціннісних координат формування громадянського суспільства в Україні: монографія. Львів: Растр-7, 2023. 499 с.

Державне стимулювання розвитку об'єднаних територіальних громад і підвищення рівня їх спроможності: монографія / авт. кол. Львів: Простір-М, 2022. 264 с.

Інструменти забезпечення резильєнтності українського суспільства: монографія / за ред. Е. М. Лібанової; авт. колектив. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. 372 с.

Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. чл.-кор. НАН України, д.е.н., проф. В. С. Загорського, проф. П. М. Петровського. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2021. 256 с.

Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку / за наук. редакції д-ра наук держ. упр., проф. М. І. Лахижі; канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2025. 232 с.

Публічно-управлінські детермінанти демократичного розвитку України в умовах війни : монографія / Петровський П. М., Дробот І. О., Дзяна Г. О., Федорчак О. В. / за заг. ред. проф. П. М. Петровського. Львів: ЛА «Піраміда», 2024. 172 с.

Регіональний розвиток шляхом децентралізації державного управління : монографія / Н. Ю. Подольчак Ю. М. Дзюрах, У. М. Дорош; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". Львів: Растр-7, 2024. 241 с.

Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

Управління сталим розвитком регіону в умовах децентралізації: монографія / Н. В. Осадчук ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2024. 187 с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16868>

Нормативно-методичні документи

ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Чинний від 01.07.2016. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.

Нормативно-правові акти

Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 р. № 794-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 13. Ст. 222.

Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI // Відомості Верховної Ради України. 2011. № 38. Ст. 385.

Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 409.

Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р.

№ 2939-VI // Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.

Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.

Укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України щодо децентралізації, цифрової трансформації, реформування державної служби (2020–2024).

Міжнародні документи : Принципи належного врядування Ради Європи (2019), Public Governance Reviews OECD (2019–2023), EU Public Administration Principles (2021).

Офіційні електронні ресурси

Верховна Рада України – база законодавства та законопроектів. Офіційний веб-сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

Президент України – офіційна інформація про діяльність глави держави. Офіційний веб-сайт. URL : <https://www.president.gov.ua>

Кабінет Міністрів України – урядові рішення, нормативні акти, структура виконавчої влади. Офіційний веб-сайт. URL : <https://www.kmu.gov.ua>

Міністерство юстиції України – правова політика, реєстри, законодавчі ініціативи. Офіційний веб-сайт. URL : <https://minjust.gov.ua>

Міністерство цифрової трансформації України – цифровізація державних послуг та інноваційні проекти. Офіційний веб-сайт. URL : <https://thedigital.gov.ua>

Портал «Дія» – електронні послуги та сервіси для громадян і бізнесу. Офіційний веб-сайт. URL : <https://diia.gov.ua>

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) – нормативне регулювання, розвиток державної служби, кадрова політика. Офіційний веб-сайт. URL : <https://nads.gov.ua>

Аналітичні та експертні ресурси

Центр політико-правових реформ – дослідження та аналітика у сфері

публічного управління : вебсайт. URL: <https://pravo.org.ua>

Центр Разумкова (Centre for Policy Studies) – аналітичні дослідження з питань державної політики : вебсайт. URL: <https://razumkov.org.ua>

CEDOS – аналітичний центр соціальних досліджень : вебсайт. URL: <https://cedos.org.ua>

Transparency International Ukraine – антикорупційна діяльність та доброчесне врядування : вебсайт. URL: <https://ti-ukraine.org>

Ukrainian Center for European Policy – дослідження євроінтеграційних процесів в Україні : вебсайт. URL: <http://ucerp.org.ua>

OECD/SIGMA – оцінювання державного управління в Україні на відповідність Принципам державного управління : вебсайт. URL: <https://www.sigmaweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html>

Науково-освітні бази даних

Google Scholar – наукові статті та публікації. URL: <https://scholar.google.com>

Наукова періодика України (Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського) – електронний ресурс. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

Scopus – міжнародна наукометрична база даних (доступ за передплатою університету).

Web of Science – міжнародна наукометрична база даних (доступ за передплатою університету).

JSTOR – Governance & Political Science. Електронна база даних. URL: <https://www.jstor.org>

ДОДАТКИ

Додаток А

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу студента _____ курсу спеціальності –

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

на тему

« _____ »

1. Обґрунтування вибору теми

2. Позитивним у роботі є

3. Наявність самостійних розробок

4. Практична значущість висновків і рекомендацій

5. Наявність недоліків _____

6. Загальна оцінка дипломної роботи

Науковий керівник _____

(підпис, ініціали, прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

(дата)

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА
БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО**

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу студента _____ курсу спеціальності –

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

на тему

1. Актуальність теми, відповідність виконаної роботи до завдання
2. Позитивні сторони роботи, оцінка її реального значення, рекомендації по запровадженню одержаних даних
3. Науковий і методичний рівень виконання роботи
4. Недоліки
5. Відгук на роботу в цілому
6. Дипломна робота заслуговує оцінки
7. Відомості про рецензента:

Дата заповнення рецензії _____ Підпис рецензента _____

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра публічного управління та
адміністрування

Допускається до захисту

«__» _____ 2025 р.

в.о. зав. кафедри _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача _____

на тему:

« _____ »

на присвоєння кваліфікації –

магістр публічного управління та адміністрування

Керівники роботи

(підпис)

(вчене звання, прізвище та ініціали)

ЛЬВІВ – 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра публічного управління та адміністрування

Галузь знань D «Бізнес, право та адміністрування»

Спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікація магістр публічного управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

в. о. завідувача кафедри

“ ____ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

1. Тема роботи «_____»,
керівник роботи _____ затверджена наказом закладу вищої
освіти від “ ____ ” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи:

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

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

- таблиці, рисунки.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка

Здобувач

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	5
1.1. Сучасні пріоритети просторового розвитку України.....	5
1.2. Концептуальні основи формування сучасної регіональної інноваційної політики в Україні	10
1.3. Особливості формування регіональної інноваційної політики в умовах війни.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ І РОЗВИТОК МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ПРОСТОРОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	28
2.1. Оцінка ефективності формування інноваційної політики суб'єктів України...28	
2.2. Проблеми формування регіональної інноваційної політики в умовах війни...35	
2.3. Розвиток методів формування регіональної інноваційної політики в умовах війни.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	52
3.1. Пріоритетний напрямок просторової інтеграції України.....	52
3.2. Методичне забезпечення формування регіональної інноваційної політики в умовах війни.....	65
3.3. Напрями формування регіональної інноваційної політики в умовах розвитку єдиного науково-технологічного простору України	72
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ЗАЯВА

про оригінальність роботи

ПІБ автора _____

Наукова робота: _____

1. Підготована мною одноосібно або у співавторстві і не порушує права третіх осіб.
2. Електронна версія роботи збігається з друкованою.
3. Даю згоду на перевірку роботи щодо виявлення академічного плагіату та на її архівування в бази даних антиплагіатної інтернет-системи StrikePlagiarism.com.

Дата

Підпис

ОРІЄНТОВАНА ТЕМАТИКА КВАЛІКАЦІЙНИХ РОБІТ

1. Особливості діяльності об'єднаних територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні.
2. Форми участі суспільних інституцій у реалізації державної політики фізичного виховання в Україні.
3. Формування та реалізація державної політики інновацій на регіональному рівні в Україні.
4. Публічне управління як система адміністрування ринку земель в умовах трансформації законодавства в Україні.
5. Соціалізація принципів публічного адміністрування в системі управління персоналом у комерційних організаціях.
6. Державна політика соціальної адаптації та мобільності молоді у середовищі збройних сил України.
7. Публічне адміністрування у системі соціалізації військовослужбовців в армійському середовищі на сучасному етапі.
8. Управлінський інструментарій публічного адміністрування інвестиційно-інноваційними процесами .
9. Публічне управління та адміністрування розвитком аграрних територій на сучасному етапі в Україні.
10. Удосконалення публічного управління та адміністрування у громадських організаціях та об'єднаннях в Україні.
11. Формування державної політики соціалізації молоді у закладах вищої освіти в Україні.
12. Удосконалення реалізації державної політики соціалізації студентської молоді на сучасному етапі.
13. Державна політика розвитку енергетичної безпеки України: економічний та політичний аспект.
14. Реформування публічного управління та адміністрування земельними ресурсами на сучасному етапі в Україні.
15. Система контролю та аналізу формування публічного управління штатним складом у приватних бізнес-структурах.
16. Державна соціально-економічна політика суспільної стабільності у сучасних умовах пандемії COVID-19 в Україні .
17. Державна політика розвитку галузі енергозабезпечення на основі державно- приватного партнерства.
18. Державна гуманітарна політика у становленні громадянського суспільства в контексті національної безпеки України .
19. Державна політика національної ідентифікації в контексті

соціально- політичної стабілізації в Україні.

20. Публічне управління та адміністрування процесами суспільного розвитку: соціально-гуманітарний аспект.

21. Державна гуманітарна політика соціально- психологічної адаптації населення у сучасних умовах карантинних обмежень в Україні.

22. Формування суспільно-владної взаємодії в забезпеченні галузі охорони здоров'я у період пандемії.

23. Публічне управління у підготовці персоналу в сфері охорони громадського порядку: освітні та виховні аспекти.

24. Системна оптимізація територіально-управлінських трансформацій у контексті політики децентралізації в Україні.

25. Формування державної політики соціально-економічної стабілізації на сучасному етапі транскордонної взаємодії.

26. Соціальний захист та гарантії військовослужбовців як складова державної соціальної політики в армійському середовищі в Україні.

27. Мотиваційно-психологічний аспект військового обов'язку в професійній соціалізації військовослужбовців на сучасному етапі.

28. Функціонування галузі охорони здоров'я в період викликів пандемії як об'єкту державного впливу.

29. Формування державної політики у галузі охорони здоров'я на сучасному етапі епідеміологічних загроз.

30. Інституційно-організаційне забезпечення суб'єктів галузі охорони здоров'я у період пандемії COVID-19 .

31. Соціокультурні аспекти реалізації державної політики щодо дотримання прав людини у період викликів пандемії COVID-19.

32. Інноваційні підходи в системі надання закладами освітніх послуг під час пандемії COVID-19.

33. Реалізація державної політики охорони здоров'я в період пандемії на засадах соціального партнерства.

34. Механізми впровадження державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України .

35. Особливості роботи медичного персоналу в системі охорони здоров'я у зарубіжних країнах в реаліях COVID-19.

36. Державна гуманітарна політика з адаптації громадян в умовах карантинних обмежень пандемії COVID-19.

37. Зарубіжний досвід карантинних обмежень в галузі туризму та реалізації суспільно-політичних процедур.

38. Реалізація державної політики у галузі охорони здоров'я в контексті соціальної безпеки під час пандемії .

39. Формування публічного впливу на соціальну адаптацію

військовослужбовців під час професійної соціалізації у Збройних Силах України.

40. Економічна безпека громадян у нових суспільних реаліях епідеміологічних загроз COVID-19 .

41. Механізми реалізації державної політики соціального та матеріального забезпечення військовослужбовців на сучасному етапі.

42. Зарубіжний досвід державної політики суспільно-політичної стабільності в період пандемічних викликів.

43. Особливості реалізації стратегії реформування галузі охорони здоров'я у період пандемічних викликів COVID-19 в Україні.

44. Механізми ефективної реалізації державної політики у галузі охорони здоров'я під час викликів пандемії COVID-19 .

45. Реалізація публічного впливу щодо пропагандистської діяльності з мотивації молоді до військової служби та виховання патріотизму.

46. Суспільно-владна взаємодія у реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я у період викликів пандемії COVID-19 .

47. Формування управлінських підходів під час впливів пандемії у контексті трансформації санітарно-епідеміологічного забезпечення.

48. Удосконалення регламентації роботи медичного персоналу й санітарних вимог з вакцинування під час пандемії.

49. Оптимізація управління системою охорони здоров'я України.

50. Педагогічно-освітні фактори формування державної політики соціалізації в армійському середовищі в Україні.

51. Удосконалення підходів у суспільно-владній взаємодії з соціального захисту військовослужбовців та адаптації в армійському середовищі.

52. Громадська безпека у становленні громадянського суспільства при формуванні державної гуманітарної політики України.

53. Сучасний стан кібернетичної та інформаційної захищеності суспільства у протидії загрозам національної безпеки.

54. Державна гуманітарна політика в контексті сучасної трансформації політико- ідеологічних векторів національних інтересів .

55. Трансформація державної гуманітарної політики у становленні громадянського суспільства та національної ідентифікації України.