

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра інформаційного менеджменту, математики та статистики



МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами
освітньої програми «Agile-технології в проєктному менеджменті»
освітнього рівня «магістр»
спеціальність D3 «Менеджмент»
галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційної роботи здобувачами освітньої програми «Agile-технології в проєктному менеджменті», другого (магістерського) освітнього рівня вищої освіти, за спеціальністю D3 «Менеджмент», галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право» / уклад. О.В. Орлова-Курилова, Д.О. Балдик, О.Ю. Мушинський, О.В. Лукутін. Київ: Університет «КРОК», 2026. 46 с.

Автори: *Орлова-Курилова Ольга Володимирівна*, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики Університету економіки та права «КРОК»;
Балдик Денис Олександрович, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики Університету економіки та права «КРОК»;
Мушинський Олег Юрійович, викладач кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики Університету економіки та права «КРОК»;
Лукутін Олег Валерійович, старший викладач кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики Університету економіки та права «КРОК».

Рецензент: *Гнатенко Ірина Анатоліївна*, доктор економічних наук, проф., професор кафедри підприємництва та бізнесу, ДЗ «Київський національний університет технологій та дизайну».

Розглянуто на засіданні кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, протокол № 11 від 30 червня 2026 р.

Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи призначені для здобувачів ОП «Agile-технології в проєктному менеджменті», другого (магістерського) рівня вищої освіти в галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» зі спеціальності D3 «Менеджмент». У методичних рекомендаціях наведено порядок виконання кваліфікаційної роботи, докладно охарактеризовано вимоги до структури, змісту, описано порядок підготовки до захисту, вимоги та критерії оцінювання кваліфікаційних робіт.

©Університет «КРОК», 2026

© Орлова-Курилова О.В., Балдик Д.О.,
Мушинський О.Ю., Лукутін О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ВИБІР, ФОРМУЛЮВАННЯ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	7
2 СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	11
3 ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	18
3.1 Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту та його організація	18
3.2 Загальні критерії оцінювання кваліфікаційної роботи.....	19
4 АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСТНІСТЬ	25
5 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	26
ДОДАТОК А ЗРАЗОК ТИТУЛЬНОЇ СТОРІНКИ РОБОТИ	34
ДОДАТОК Б ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	35
ДОДАТОК В ОФОРМЛЕННЯ ЗМІСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	37
Приклад 1. Оформлення змісту кваліфікаційної роботи	37
Приклад 2. Оформлення змісту кваліфікаційної роботи	38
Приклад 3. Оформлення змісту кваліфікаційної роботи	39
ДОДАТОК Г АНОТАЦІЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	40
Приклад 1. Анотація кваліфікаційної роботи (українською та англійською мовами)	40
Приклад 2. Анотація кваліфікаційної роботи (українською та англійською мовами)	41
ДОДАТОК Д ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	43
ДОДАТОК Е РЕЦЕНЗІЯ НА РОБОТУ	44
ДОДАТОК Ж ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА	46

ВСТУП

Виконання та публічний захист кваліфікаційної роботи є завершальним етапом навчання за освітньо-професійною програмою «Agile-технології в проєктному менеджменті» та необхідною умовою присудження здобувачеві ступеня вищої освіти магістра з присвоєнням освітньої кваліфікації «Магістр менеджменту».

Кваліфікаційна робота є самостійним розв'язанням задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері проєктного менеджменту, що виконується в новому (незнайомому середовищі) за умов неповної чи обмеженої інформації на основі дослідження, організованого як проєкт.

Під час виконання кваліфікаційної роботи здобувач має продемонструвати рівень сформованості загальних і спеціальних компетентностей, набутих у процесі опанування освітньої програми, а також здатність самостійно проводити дослідження у сфері проєктного менеджменту з використанням гнучких технологій управління.

Здобувач повинен вміти:

- формулювати проблемну ситуацію, мету та завдання дослідження;
- здійснювати бібліографічний пошук із використанням сучасних інформаційних технологій;
- застосовувати сучасні методи наукового дослідження та, за потреби, адаптувати їх до завдань роботи;
- аналізувати практику застосування методів управління проєктами;
- обробляти, аналізувати й узагальнювати отримані дані з урахуванням наукових джерел;
- обґрунтовувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління проєктами;
- оформлювати результати дослідження відповідно до встановлених вимог.

Кваліфікаційна робота, як обов'язкова освітня компонента, забезпечує визначені освітньою програмою наступні програмні результати навчання:

ПР1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПР2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПР3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями;

ПР5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

ПР6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПР9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПР10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПР13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПР14. Застосовувати методи та інструменти управління проєктами та створення продуктів із використанням Agile підходів та практик.

Основні етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи:

- вибір та затвердження теми;
- складання та затвердження завдання на кваліфікаційну роботу;
- проведення досліджень;
- опрацювання та викладення результатів досліджень;
- оформлення кваліфікаційної роботи;
- попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі та допуск її до захисту на екзаменаційній комісії (ЕК);

- зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи;
- публічний захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК.

До виконання кваліфікаційної роботи допускають здобувачів, які не мають академічних заборгованостей та виконали весь обсяг робіт передбачених навчальним планом освітньої програми.

Написання, підготовка до захисту та захист кваліфікаційної роботи мають здійснюватися з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Здобувач вищої освіти зобов'язаний самостійно виконувати кваліфікаційну роботу, коректно використовувати наукові джерела, дотримуватися правил цитування, об'єктивно представляти результати дослідження та не допускати академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації даних чи інших порушень академічної доброчесності.

Дотримання академічної доброчесності ґрунтується на чесності, довірі, справедливості, повазі та відповідальності й є необхідною умовою якісного виконання кваліфікаційної роботи та її публічного захисту.

Термін виконання та захисту кваліфікаційної роботи визначається графіком освітнього процесу.

Успішно захищені кваліфікаційні роботи здобувачів оприлюднюються на офіційному репозиторії відкритого доступу Університету економіки та права «КРОК».

1 ВИБІР, ФОРМУЛЮВАННЯ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра (КРМ) є завершальним етапом підготовки здобувача освіти, спрямованим на встановлення рівня сформованості його теоретичних знань, практичних умінь і здатності до самостійного виконання професійних завдань за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» на посадах відповідно до узагальненого об'єкта діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є розв'язання комплексу наукових і прикладних завдань відповідно до узагальненого об'єкта діяльності на основі застосування системи теоретичних знань і практичних навичок для вирішення конкретних завдань щодо застосування гнучких технологій управління проєктами, з вдосконалення управління на підприємствах і в організаціях, ініціювання до впровадження новацій у діяльність підприємств і організацій.

Вибір теми кваліфікаційної роботи є одним із ключових етапів підготовки здобувача вищої освіти до виконання самостійного науково-прикладного дослідження. Тема має відповідати спеціальності, освітній програмі, актуальним проблемам сучасного менеджменту, а також професійним інтересам здобувача та потребам організацій, діяльність яких може бути використана як база дослідження.

Тематика кваліфікаційних робіт формується з урахуванням сучасних тенденцій розвитку менеджменту, проєктного управління, цифрової трансформації, розробки ІТ-продуктів та інших актуальних напрямів управлінської діяльності. Тема кваліфікаційної роботи повинна мати прикладний характер і передбачати розроблення практичних рекомендацій, моделі, механізму, методики, системи показників або інших управлінських рішень для конкретної організації, сфери діяльності чи типу управлінської ситуації.

Формування теми розпочинається з визначення «системи координат» дослідження:

- об'єкт дослідження;
- предмет дослідження.

Об'єкт дослідження – це певний процес або явище, що породжує проблемну ситуацію.

Предмет дослідження – це конкретна частина об'єкта (процесу), всередині якої ведеться пошук. Предметом дослідження можуть бути явища в цілому, окремі їх сторони, аспекти і відносини між окремими сторонами і цілим (сукупність елементів, зв'язків, відносин в конкретній галузі об'єкта). Саме предмет дослідження визначає тему роботи.

Згідно з орієнтацією та особливостями освітньої програми здобувачам пропонується обирати теми кваліфікаційних робіт за двома основними напрямками:

1. Управління розробкою ІТ-продуктів.
2. Управління проектною діяльністю організацій в умовах невизначеності та трансформацій.

Перший напрям орієнтований на дослідження управлінських процесів, пов'язаних зі створенням, розробкою, впровадженням або розвитком ІТ-продуктів в організаціях. У межах цього напрямку здобувач досліджує особливості управління продуктом, командою, процесами розробки та цінністю продукту для користувачів та бізнесу.

Структурними компонентами теми за напрямом «*Управління розробкою ІТ-продуктів*» є:

- гнучке управління;
- діяльність, яка буде виконуватись над продуктом, наприклад, створення, впровадження, розробка, тощо;
- конкретизація або назва продукту;
- сфера діяльності або назва компанії.

Приклад:

Гнучке управління створенням AR-додатку для навчання LearnAR за допомогою освітньої платформи EduTech.

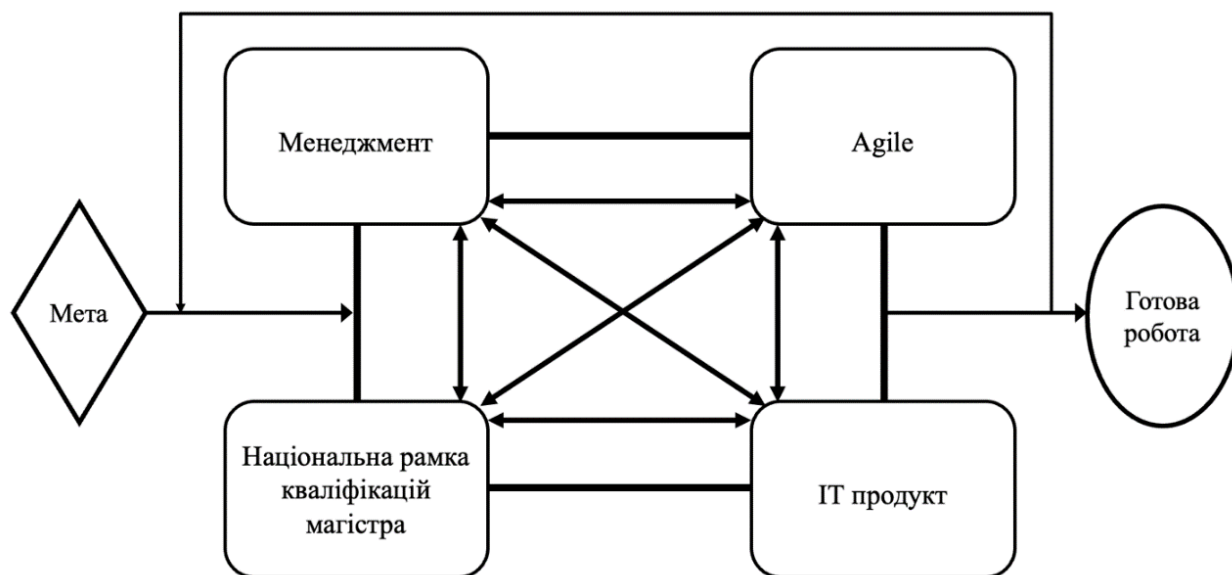


Рисунок 1 - Системна модель KPM

Другий напрям орієнтований на дослідження ширшого кола управлінських проблем, пов'язаних із проектною діяльністю організацій, роботою команд, портфельним управлінням та використанням штучного інтелекту (ШІ).

Структурними компонентами теми за напрямом «Управління проектною діяльністю організацій в умовах невизначеності та трансформацій» є:

- управлінська дія – удосконалення, формування, розвиток, оцінювання, оптимізація, моделювання, впровадження, трансформація;
- об'єкт управління – проектна діяльність, портфель проектів, проектна команда, розподілена команда, проектний офіс, комунікації, ризики, знання, продуктивність, компетентності, психологічна безпека, управлінські рішення;
- управлінський підхід, інструмент або механізм – антикризове управління, ризик-менеджмент, портфельне управління, гібридні методології, Agile, Waterfall, AI-інструменти, knowledge management, lessons learned, PMO, система KPI, компетентнісний підхід;

- умови або контекст дослідження – воєнна невизначеність, кризове середовище, цифрова трансформація, обмежені ресурси, гібридна робота, розподілена взаємодія, організаційні зміни;
- сфера діяльності або база дослідження – проєктно-орієнтована організація, ІТ-компанія, сервісна компанія, освітня установа, громадська організація, виробниче підприємство, міжнародна компанія або конкретна організація.

2 СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота складається із наступних компонентів:

- титульна сторінка (Додаток А);
- завдання на кваліфікаційну роботу на 2 сторінках (Додаток Б);
- анотація;
- зміст (Додаток В);
- перелік умовних позначень (за потреби);
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

Титул є першою сторінкою кваліфікаційної роботи і оформлюється відповідно до Додатка А.

Завдання на кваліфікаційну роботу затверджується керівником кваліфікаційної роботи та завідувачем випускової кафедри.

У кваліфікаційній роботі подається *перелік умовних скорочень* (за необхідності), якщо в ній вжито специфічну термінологію, а також використано маловідомі скорочення, нові символи, позначення тощо.

Зміст кваліфікаційної роботи визначається її темою і відображається в плані, що затверджується науковим керівником, розміщується безпосередньо після переліку умовних скорочень, починаючи з нової сторінки. Зміст включає: вступ; послідовно перелічені назви усіх розділів і підрозділів; висновки; список використаних джерел; додатки.

У *вступі* кваліфікаційної роботи зазначаються: проблема, що потребує вирішення, ступінь її дослідження; обґрунтовується актуальність обраної теми, мета і завдання; формулюється об'єкт і предмет дослідження, практична значущість, методи наукових досліджень, апробація результатів досліджень.

Обсяг вступу, як правило, не повинен перевищувати 3-4 сторінки.

Характеристика структури *Вступу*.

Актуальність теми подається у вигляді критичного аналізу та напрямів розв'язання проблеми, обґрунтування необхідності досліджень для підприємств, організацій та установ.

Мета та завдання роботи повинні бути чітко сформульованими та відображати тематику дослідження.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи - це процес або явище, що створює проблемну ситуацію і обрані для вивчення напрями.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління розробкою програмного забезпечення або проєктного рішення з використанням методології Agile тощо. Предмет дослідження міститься в межах об'єкта.

Об'єкт і предмет як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове.

Методи досліджень – спосіб набуття достовірних наукових знань, умінь та практичних навичок у різних сферах діяльності.

Практична значущість повинна містити результати самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені в діяльність підприємств, установ, організацій. Можуть оформлюватись окремою довідкою з підприємства (Додаток Д).

Апробація результатів роботи має містити назви статей, тез доповідей, підготовлених за матеріалами роботи, участь у науково-дискусійних заходах, науково-практичних конференціях.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на ____ сторінках тексту. Матеріали кваліфікаційної роботи містять ____ таблиці і ____ рисунків. Список використаних джерел складається із ____ найменувань, які уміщено на ____ сторінках, ____ додатків – на ____ сторінках.

Характеристика *Основної частини* кваліфікаційної роботи. Основна частина складається з розділів (теоретико-методичний, дослідницько-

аналітичний, проєктно-рекомендаційний) і підрозділів (рекомендується по 3 в кожному розділі), які мають бути взаємопов'язані, а матеріал - викладеним послідовно і логічно із критичним аналізом теоретичних положень, статистичних даних, інформації різноманітного характеру. У кінці кожного розділу, через один інтервал, розташовують з нового абзацу назву *«Висновки до розділу _»*, далі з нового абзацу – формулюються висновки зі стислим викладенням наведених у розділі результатів наукових і прикладних досліджень.

У першому, теоретико-методичному, розділі кваліфікаційної роботи розкриваються теоретичні засади та методичні підходи до дослідження обраної проблеми. У цьому розділі здобувач здійснює аналітичний огляд наукових, навчально-методичних, нормативних та інших релевантних джерел за темою дослідження, визначає стан наукової розробленості проблеми, аналізує основні поняття, підходи, моделі, методи та інструменти, що використовуються у відповідній предметній області.

Особливу увагу необхідно приділити критичному аналізу різних наукових позицій, порівнянню підходів вітчизняних і зарубіжних авторів, виявленню переваг, обмежень та можливостей їх застосування для вирішення обраної управлінської проблеми. У розділі мають бути розглянуті сутність і значення предмета дослідження, його класифікаційні ознаки, чинники впливу, тенденції розвитку, а також методологічні підходи, які можуть бути використані для подальшого аналізу.

Одним з підрозділів до першого розділу кваліфікаційної роботи може бути підрозділ *«Правові аспекти...»*, що має містити аналіз-характеристику нормативно-правової бази досліджуваної теми.

Для підготовки до написання даного підрозділу необхідно вивчити не тільки теоретичну літературу, а в тому числі й правову. Необхідно проаналізувати нормативно-правову базу по темі дослідження. Зокрема, здобувач підбирає необхідні законодавчі та інші нормативно-правові акти, що регулюють процеси за обраною темою дослідження. При написанні

кваліфікаційної роботи слід перевірити відповідність правових актів діючому законодавству, чи не втратили вони чинності на дату звернення.

Обсяг I розділу – до 20-30% роботи.

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

Дослідження проблеми має здійснюватися на основі накопиченого і систематизованого матеріалу, групування та обробки даних, що дозволяє проводити кваліфікований аналіз, обґрунтовувати пропозиції у наступному третьому розділі. Текст кваліфікаційної роботи можна підкріпити реальними документами підприємств (установ, організацій), що наводяться у додатках.

Обсяг II розділу – 30-35% роботи.

Третій, проєктно-рекомендаційний, розділ кваліфікаційної роботи має бути спрямований на розроблення та обґрунтування практичних рішень за результатами проведеного дослідження. У цьому розділі здобувач подає конкретні науково-обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управління, підвищення ефективності діяльності організації, розвитку проєктної діяльності, управління ІТ-продуктом або іншими об'єктами дослідження відповідно до обраної теми.

У третьому розділі можуть бути представлені: модель, механізм, методика, алгоритм, управлінські рекомендації, план впровадження або інкремент ІТ-продукту.

Для тем, пов'язаних з управлінням розробкою ІТ-продуктів, у третьому розділі доцільно розкрити зміст запропонованого продуктового рішення, логіку розробки або впровадження та особливості управління командою.

Для тем, пов'язаних з управлінням проєктною діяльністю організацій в умовах невизначеності та трансформацій, у третьому розділі доцільно представити управлінське рішення, спрямоване на підвищення ефективності проєктної діяльності, розвиток команди, удосконалення роботи РМО,

управління портфелем проєктів, знаннями, ризиками, комунікаціями, психологічною безпекою, компетентностями або процесами прийняття управлінських рішень.

Запропоновані у третьому розділі рішення мають бути обґрунтованими, реалістичними та придатними до практичного застосування. Бажано, щоб здобувач визначив очікувані результати їх упровадження, необхідні ресурси, можливі ризики, етапи реалізації та критерії оцінювання ефективності. За можливості доцільно подати економічне, організаційне, соціальне або управлінське обґрунтування запропонованих заходів.

Обсяг III розділу – 35-45% роботи.

Приклади змісту кваліфікаційної роботи наведено в Додатку В.

Здобувачі мають право використовувати при написанні кваліфікаційної роботи власноруч розроблені проєкти за результатами виробничої практики. Аналітичні дані, які містять проєкти доцільно використовувати у другому розділі кваліфікаційної роботи, а проєктні розробки можна представити як конструктивну частину у третьому розділі своєї кваліфікаційної роботи.

У кожному розділі за результатами досліджень наводяться стислі *«Висновки до розділу __»*.

У розділі *ВИСНОВКИ* кваліфікаційної роботи підбиваються підсумки проведеного дослідження, наводяться одержані наукові та практичні результати, рекомендації щодо їх науково-практичного використання. Розділ *ВИСНОВКИ* не нумерується.

Формулювання висновків повинно базуватися на матеріалах основної частини роботи відповідно до поставлених завдань.

Обсяг висновків до всієї роботи, як правило, не повинен перевищувати 3-4 сторінки. Висновки повинні містити дев'ять абзаців за кількістю підрозділів у роботі. Пропозиції, сформовані за результатами проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі, мають містити не менше трьох позицій (конструктивні розробки здобувача, які було сформовано в результаті написання третього розділу кваліфікаційної роботи, а саме: проєктне рішення;

склад стейкхолдерів проекту; економічна ефективність запропонованих управлінських підходів; моделі адаптованих управлінських процесів; алгоритми проведення конкретних управлінських заходів з удосконалення; прогнози результати застосування Agile-методології).

До розділу *СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ* слід включати джерела, на які у тексті є посилання, а також ті, які використано при викладі конкретних наукових положень. Список складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної та зарубіжної наукової, спеціальної літератури, публікацій у фахових виданнях, інформаційних ресурсів Інтернету. Розділ *СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ* не нумерується.

У розділі *ДОДАТКИ* наводяться допоміжні матеріали: копії документів, витяги із законодавчо-нормативних документів, звіти, інструкції/положення/правила, результати соціологічних та маркетингових досліджень, громіздкі таблиці, рисунки тощо. Розділ *ДОДАТКИ* не нумерується. Додатки в складі розділу містять окреме позначення літерами А, Б, В, ... Я. Приклад (Додаток А).

Рекомендований обсяг кваліфікаційної роботи - 50-75 сторінок. До цього обсягу не включають список використаних джерел та додатки. Допускається відхилення в межах $\pm 10\%$.

АНОТАЦІЯ до кваліфікаційної роботи (Додаток Г), обсяг якої складає до 1000 знаків, містить прізвище та ініціали здобувача, назва кваліфікаційної роботи, короткий зміст та результати дослідження. Ключові слова (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у кваліфікаційній роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість *ключових слів* – 5-7, при цьому одне з них обов'язково має містити термін «*Agile*». Анотація подається українською та англійською мовами і розміщується на окремому аркуші разом з ключовими словами.

Перелік супровідних документів (які надаються окремими документами до роботи):

- Рецензія зовнішнього рецензента – Додаток Е;

- Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи – Додаток Ж;
- Довідка про впровадження результатів досліджень (у разі наявності) – Додаток Д.

3 ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

3.1 Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту та його організація

Освітньою програмою передбачено проведення атестації за освітнім ступенем «Магістр» у вигляді публічного захисту кваліфікаційної роботи.

Атестацію на рівні магістра здійснює екзаменаційна комісія. Атестація здійснюється відкрито та публічно. До захисту кваліфікаційної роботи допускаються здобувачі вищої освіти, які виконали всі вимоги навчального плану. Атестація здобувачів вищої освіти здійснюється за допомогою засобів об'єктивного контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки.

Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі або проблеми в сфері проєктного менеджменту, що потребує здійснення досліджень та/або інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки, сучасних інформаційно-аналітичних технологій.

Рукопис оформлюється відповідно до вимог методичних вказівок до оформлення здобувачами вищої освіти звітів (практик та іншого) і кваліфікаційних робіт виконаних за освітніми програмами навчально-наукового інституту інформаційних та комунікаційних технологій [41].

У кваліфікаційній роботі не може бути академічного плагіату, фальсифікації та списування. Процедура проведення перевірки кваліфікаційних робіт з використанням антиплагіатних систем регламентує «Положення про перевірку академічних та наукових текстів на плагіат в Університеті «КРОК» [57].

Оприлюднення результатів випускної кваліфікаційної роботи здійснюється шляхом розміщення випускної кваліфікаційної роботи на веб-ресурсах та/або у репозитарії ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».

Кваліфікаційна робота подається керівникові для перевірки у строки, визначені у завданні на виконання кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота обов'язково повинна мати рецензію зовнішнього рецензента (Додаток Е).

Рецензія надається письмово і повинна містити загальний висновок щодо рекомендацій до захисту.

Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувач проходить на випусковій кафедрі. Здобувачі, чиї кваліфікаційні роботи на попередньому захисті були оцінені позитивно та пройшли перевірку на плагіат, допускаються до захисту на засіданні ЕК.

Захист кваліфікаційної роботи відбувається прилюдно на засіданні екзаменаційної комісії, склад якої затверджується у встановленому порядку.

Здобувач готує для виступу на ЕК доповідь на 5-7 хвилин та презентацію за результатами написання своєї кваліфікаційної роботи. Шаблон презентації надається окремо.

Під час прилюдного захисту здобувач доповідає і демонструє основні положення результатів дослідження, відповідає на запитання членів екзаменаційної комісії та інших присутніх на захисті фахівців.

Секретар комісії протоколює процедуру захисту.

3.2 Загальні критерії оцінювання кваліфікаційної роботи.

Автор кваліфікаційної роботи має продемонструвати вміння: логічно та аргументовано викладати матеріал; коректно використовувати статистичні, математичні, Agile та інші методи; проводити власні дослідження; володіти навичками узагальнення; формулювати висновки; працювати з інформаційними джерелами; ініціювати та обґрунтовувати інноваційні підходи та напрями вирішення задачі, що досліджується.

Критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи є:

- чіткість, повнота та послідовність розкриття кожного питання плану і теми роботи в цілому;

- науковість стилю викладення;
- відсутність орфографічних і синтаксичних помилок;
- правильне оформлення роботи відповідно до стандартів.

Відповідно до Розділу 5. Організація освітнього процесу та оцінювання результатів навчання визначено у Положенні про організацію навчального процесу Університету економіки і права «КРОК» [55]:

5.17. Атестація здобувачів вищої освіти - це встановлення відповідності засвоєних здобувачами вищої освіти рівня й обсягу знань, умінь, інших компетентностей до вимог стандартів вищої освіти. Атестація здійснюється відкрито і гласно. Здобувачі вищої освіти та інші особи, присутні на атестації, у тому числі під час захисту дисертації, можуть вільно здійснювати аудіо-та/або відеофіксацію процесу атестації.

Атестація здобувачів вищої освіти здійснюється екзаменаційною комісією, до складу якої можуть входити представники роботодавців та їхніх об'єднань, відповідно до положення про екзаменаційну комісію, затвердженого Вченою радою Університету.

Результати атестації здобувачів оцінюються за шкалою Університету (0-100) та чотирибальною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»). При захисті кваліфікаційних робіт за рішенням екзаменаційної комісії може бути виставлена оцінка «відмінно з відзнакою».

5.18. Між накопичувальною шкалою Університету та чотирибальною національною шкалою оцінювання знань здобувачів вищої освіти встановлено такі правила відповідності:

Проміжок за накопичувальною шкалою Університету	Оцінка за чотирибальною національною шкалою
90 - 100	відмінно
75 - 89	добре
60 - 74	задовільно
0 - 59	незадовільно

5.19. Здобувачу вищої освіти, який отримав підсумкові оцінки «відмінно» не менше ніж із 75 % усіх навчальних дисциплін та індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом, а з решти навчальних дисциплін та індивідуальних завдань – оцінки «добре», успішно пройшов атестацію здобувачів з оцінками «відмінно» та проявив себе в науковій (творчій) діяльності, що підтверджується рекомендацією кафедри, видається документ про вищу освіту з відзнакою.

Критерії оцінювання результатів виконання кваліфікаційної роботи, визначені кафедрою інформаційного менеджменту, математики та статистики, в межах дослідження, і полягають в наступних коментарях: успішне проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути визначено при досягненні ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання при захисті кваліфікаційної роботи.

Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв оцінювання і трансформувати в мінімальну позитивну оцінку числової (рейтингової) шкали (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Якісні критерії оцінювання у числовій шкалі

Сума балів	Оцінка	Критерій оцінювання	Рівень компетентності
90-100	Відмінно	Здобувач демонструє повні й міцні знання навчального матеріалу в обсязі, що відповідає завданню кваліфікаційної роботи, правильно й обґрунтовано приймає необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Власні пропозиції здобувача в оцінках і вирішенні задач дослідження підвищують його вміння використовувати знання, які він отримав під час вивчення інших освітніх компонентів за освітньою програмою.	Високий, що повністю забезпечує програмні результати навчання в процесі підготовки та захисту кваліфікаційної роботи здобувачем за ОП «Agile-технології в проєктному менеджменті», освітнього рівня «магістр», спеціальність D3 «Менеджмент», галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право».
75-89	Добре	Здобувач демонструє гарні знання, добре володіє матеріалом кваліфікаційної роботи, що відповідає поставленим завданням дослідження, знає основні теоретичні положення роботи, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач. Допускає окремі неточності або має ускладнення щодо можливості практичного використання окремих теоретичних положень, однак уміє самостійно виправляти допущені помилки, кількість яких є незначною.	Достатній, що забезпечує здобувачу самостійне вирішення основних практичних задач; конкретний рівень за матеріалом, який досліджував здобувач у кваліфікаційній роботі.

Сума балів	Оцінка	Критерій оцінювання	Рівень компетентності
60-74	Задовільно	Здобувач засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений освітньою програмою, та навчальним планом, розуміє постанову стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішень. Розуміє основні теоретичні положення, що є визначальними в кваліфікаційній роботі, може вирішувати завдання самостійно, але допускає значну кількість похибок та грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача.	Середній, що забезпечує достатньо надійний рівень відтворення основних положень кваліфікаційної роботи.
60-65	Задовільно	Здобувач засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений освітньою програмою та навчальним планом, має певні знання матеріалу і володіє основними положеннями на рівні, який визначається як мінімально допустимий. Розуміє постанову стандартних практичних завдань і має пропозиції щодо напрямів їх вирішення, але пояснює правила вирішення спеціалізованих завдань з труднощами, допускає значну кількість похибок та грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача.	Середній, що забезпечує достатньо надійний рівень відтворення основних положень кваліфікаційної роботи та є мінімально допустимим у всіх її складових.

Сума балів	Оцінка	Критерій оцінювання	Рівень компетентності
0-59	Незадовільно	Здобувач може відтворити лише окремі аспекти кваліфікаційної роботи або повністю не виконав вимог щодо її підготовки. Відповіді під час публічного захисту є невірними, необґрунтованими; цілісність розуміння матеріалу дослідження за темою відсутня. У разі невиконання вимог здобувач не допускається до публічного захисту на ЕК або потребує повторного проходження процедури захисту.	Низький / незадовільний, що не забезпечує спеціалізованої реалізації задач, які формуються при написанні кваліфікаційної роботи; здобувач не підготовлений до самостійного вирішення задач, які окреслює мета та завдання кваліфікаційної роботи.

4 АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСТНІСТЬ

Академічна доброчесність є важливою складовою при написанні кваліфікаційної роботи. Питання дотримання академічної доброчесності в університеті регламентується відповідно до «Кодексу академічної доброчесності Університету «КРОК», наказ Університету «КРОК» від 18.10.18 №108-3.

Запобігання та виявлення плагіату в наукових дослідженнях, які проводяться в кваліфікаційній роботі здобувачів вищої освіти в Університеті регламентується «Положення про перевірку академічних та наукових текстів на плагіат в Університеті «КРОК»» та діє система запобігання та виявлення плагіату з широким використанням спеціалізованого програмного забезпечення.

Посилання на спеціальне програмне забезпечення, яке використовується при перевірці кваліфікаційної роботи на наявність запозичень та академічного плагіату в Університеті «КРОК» [20].

5 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/>
2. Cohn M. Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. *Agile Conference (AGILE)*, 2010. P. 238–242.
3. Daft R. L. Management. 14 th edition. Boston: Cengage Learning, 2021. 784p.
4. Fowler M. The New Methodology. *Software Development*. 2005. Vol. 9, No.8. P. 18–22.
5. Organisational and management design of financial and human resource support for innovative agribusiness: the security aspect/ Hanna Popovychenko, Maksym Mishchenko, Taliat Bieliaiov, Olena Shevchenko, Olga OrlovaKurilova, Natalia Guliaieva, Tetiana Vlasiuk. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 3: 242-249. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.24>
6. Highsmith, Jim. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Boston: Addison-Wesley, 2009. 432 p.
7. Hnatenko Iryna A., Orlova-Kurilova Olga V., Omarov Elvin Shahin. Management of business model transformations of economic entities in the digital economy. *Actual problems of economics/ Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 12(294) С.75-81 <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-294-75-81>
8. Kniberg, Henrik. Scrum and XP from the Trenches. Boston: C4Media, 2015. 162 p.
9. Larman C., Vodde B. Scaling Agile: Experience Report from a Large Project in a Multinational Telecom Company. *Agile Conference (AGILE)*, 2008. P. 23–31.
10. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Management. Third edition. New York: Harper & Row Publisher, 2006. 777 p.
11. Support for innovative entrepreneurship and inclusive education as a basis for strategic economic management in the context of sustainable development / S.

- Michkivsky, O. Naholiuk, M. Shkoda [and other]. *Laplace em Revista (International)*. 2021. Vol. 7. № 3B. Pp. 621-627. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173B1605p.621-627>
12. Lukutin O. AI and Organizational Agility: Can AI Overcome Larman's Laws of Resistance? *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №3(79). С.370–376. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-370-376>
 13. Lukutin O., Michkivsky S. From empirical to data-empirical agility: designing AI-augmented learning systems in Agile organizations (Introducing the Data-Empirical Agility Model -DEAM). *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. №1(81). С.261–270. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-261-270>
 14. Lukutin O., Michkivsky S. Toward Data-empirical organizational adaptation: a conceptual analysis of fragmented adaptation capabilities in Agile transformation models. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. №2(82). С.235–243. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-82-235-243>
 15. Orlova-Kurilova Olga. Adaptation of innovative enterprises to the conditions of transformation of the interaction of the state and business in innovative entrepreneurship. *Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects*: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. P.212-227. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-8>.
 16. PMI.org. What is Agile? URL: <https://www.pmi.org/agile> (дата звернення: 23.08.2024)
 17. Schwaber K. Scrum Development Process. *Proceedings of the 10th Annual ACM Conference on Object-Oriented Programming Systems, Languages, and Applications*. 1995. P. 117–134.
 18. Schwaber, Ken. Agile Software Development with Scrum. *Agile Journal*. 2004. Vol. 3, No. 5. P. 12-18.
 19. Scrum Alliance. About Agile Project Management. URL: <https://www.scrumalliance.org/agile> (дата звернення: 23.08.2024).
 20. StrikePlagiarism.com: офіційний сайт. URL: <https://strikeplagiarism.com/uk/index.html>.

21. Bielozorova Y., Lukutin O. Architectural approach to building scalable voice identification systems and their impact on IT project economics. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4(80). С.199–211. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-199-211>
22. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/50>
23. Андерсон Д. Kanban: Практичне керівництво для організацій, що постійно змінюються. Київ: Діалектика, 2012. 320 с.
24. Балдик Д., Мушинський О., Спічак Р. Застосування NLP моделей в управлінні бізнес-процесами електронної комерції будівельних матеріалів: моделювання та статистичний аналіз. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №2 (78). С.297–305. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-297-305>
25. Балдик Д.О., Горковець А.М. Управління ресурсами в ІТ проєктах. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: збірник матеріалів V Міжнародної конференції (7 грудня 2023 р., м. Київ): в 2-х част. Ч.1. Київ: Університет "КРОК", 2023. С.22-23 URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/7619>
26. Грант на власну справу. *Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu> (дата звернення 12.01.2024).
27. Гуторов О.І. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 272 с.
28. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Організація та методологія наукових досліджень: навч. посіб. Харків: Право, 2017. 448 с.
29. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/73>
30. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. URL: http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/3659_3008-2015.PDF

31. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання. Видання офіційне. URL: <http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2018/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%208302%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9.pdf>.
32. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/79>
33. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент: управління людьми та прибутком. Путівник багатства/ пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків: Вид-во "Ранок": Фабула, 2023. 304 с.
34. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. Київ. Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/123456789/44>
35. Кодекс академічної доброчесності Університету «КРОК». 2018 рік. Електронний ресурс університету «КРОК». URL: https://www.krok.edu.ua/download/nakazi/2018-10-18_kodeks-akademichnoi-dobrochesnosti.pdf
36. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали/ Л. Гілл [та ін.]; пер. з англ. І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 328 с.
37. Кон М. Scrum: Довідник. Харків: Віват, 2016. 352 с.
38. Конінг П. Інструментарій agile-лідера. Учимося успішно розвиватися за допомогою самокерованих команд/ пер. з англ. В. Луненко. Харків: Фабула, 2023. 224 с.
39. Маруховська-Картунова О.О., Хромова О.І., Цой Т.В. Філософія науки та структура наукового знання: еволюція концептуальних підходів. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*. 2023. Т. 6. № 2. С. 36-44. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3464>

40. Менеджмент: навчальний посібник/ А. М. Балашов [та ін.]; за заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с.
41. Методичні вказівки до оформлення звітів (практик та іншого) і кваліфікаційних робіт виконаних здобувачами вищої освіти / уклад. С.М. Мічківський, Д.О. Балдик, О.Ю. Мушинський, К.В. Тимофєєва. Київ: Університет "КРОК", 2025. 41 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/10300>
42. Мічківський С.М., Тимофєєва К.В., Гаркуша В.В. Системи та методи прийняття рішень: методичні вказівки. Київ: Університет економіки та права "КРОК", 2025. 87 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/10328>
43. Морозов В.В., Данченко О.Б., Шаров О.І. Інформаційні системи і технології в управлінні проєктами. Частина 1. Планування проєктів в MS project: навчальний посібник (для студентів магістратури з кваліфікації 1238 «Керівник проєктів та програм»). Київ. Університет економіки та права «КРОК», 2011. 167 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/82>
44. Мушинський О. Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 4(76). С.165–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>
45. Мушинський О.Ю. Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>
46. Мушинський О., Тимофєєва К. Управління командною взаємодією в проєктах на основі моделей особистості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №4(80). С.273–281. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-273-281>
47. Окерман С., Рейндл С. Опанування професійного Scrum: практичний посібник із подолання труднощів і максимізації переваг Agile-підходу/ пер. з англ. В. Луненко. Харків: Фабула, 2023. 224 с.
48. Інформаційні системи в діагностиці технологічного менеджменту конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах

глобалізації / О. В. Орлова-Курилова, М. О. Вовк, Г. С. Поповиченко, Б. О. Зеленський. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 28-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.28>

49. Моделювання життєвого циклу інноваційного проєкту в умовах трансформації національної економіки: управління маркетинговим потенціалом / О. В. Орлова-Курилова, Н. О. Держак, Л. В. Сухомлин, І. Г. Бачкір. *Агросвіт*. 2021. № 18. С. 36-43. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.18.36>

50. Адаптивний розвиток маркетингової підсистеми інновацій но орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в контексті глобалізації, управління змінами та проєктами / О. В. Орлова-Курилова, І. М. Сафронська, С. Г. Турчіна, О. М. Мартин. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 57-63. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-8>.

51. Модель управління інноваційним підприємництвом у контексті стратегій логістичної та фінансової інфраструктури національної економіки в умовах пандемії Covid-19, діджиталізації та сталого розвитку / О. В. Орлова-Курилова, О. М. Таран-Лала, М. В. Петченко, А. А. Мартинов. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 27-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.27>.

52. Петрова І. Л., Мушинський О. Ю. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. № 49. <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.12>

53. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційних проєктів аграрного підприємства в умовах управління змінами та діджиталізації бізнес-процесів/ В.В. Писаренко, О.В. Орлова-Курилова, С.С. Сергієнко, Т.О. Мацієвич. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 31–40. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.31>

54. Положення про внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти та освітньої діяльності Університету «КРОК». 2018 рік. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publiczna-informatsiya/3-8_polozhennia-pro-vnutrishniu-systemu-yakosti_2018-04-26_stamp.pdf

55. Положення про організацію освітнього процесу в університеті «КРОК». 2026 рік. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/?Itemid=4329>
56. Положення про перевірку академічних та наукових текстів на плагіат в Університеті «КРОК». 2020 рік. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/?Itemid=4329>
57. Положення про перевірку академічних та наукових текстів на плагіат в Університеті «КРОК». URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/publiczna-informatsiya/2020-04-10_polozhennya-pro-perevirku-tekstiv-na-plagiat.pdf
58. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навчальний посібник/ за ред. В. А. Рача. Київ: К.І.С., 2010. 276 с URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5339>
59. Розвиток інформаційного суспільства: Колективна монографія в 10-ти томах. Том 9. Правові та соціально-психологічні виміри новітнього інформаційного суспільства / за наук. ред. В.К. Гіжевського, С.Л. Маркова. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2015. 424 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5046>
60. Розвиток суспільства: соціальні, економічні та психологічні аспекти: колективна монографія / за ред. С. М. Лаптева, І. П. Мігус. Київ: Університет «КРОК», 2020. 443 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/123>
61. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/76>
62. Роменський М. Конфлікти з дельфінами. Як розв'язувати суперечки в ІТ і в житті. Харків: Віват, 2023. 224 с. (Бізнес)
63. Роменський М. Переговори з дельфінами. Харків: Фабула, 2021. 176 с.
64. Сумець О. М. Проєктування операційних систем: підручник. Київ: Університет "КРОК", 2021. 322 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/62>

65. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навчальний посібник. Київ: Університет "КРОК", 2022. 167 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/64>
66. Тегмарк М. Життя 3.0. Доба штучного інтелекту /пер. з англ. З. Корабліна. Київ: Наш формат, 2019. 432 с.
67. Фаулер М. Рефакторинг: Покращення існуючого коду/пер. з англ. Київ: Видавництво Старого Лева, 2019. 448 с.

ДОДАТОК А
ЗРАЗОК ТИТУЛЬНОЇ СТОРІНКИ РОБОТИ

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Тема: « _____
_____ »

Ступінь вищої освіти – магістр

Спеціальність – D3 «Менеджмент»

Освітня програма «Agile-технології в проєктному менеджменті»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Керівник: науковий ступінь, вчене
звання

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Виконав (-ла): здобувач (ка)
групи МЕН/Agile-XXм

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Київ, 2026 р.

ДОДАТОК Б

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри інформаційного
менеджменту, математики та
статистики

_____Денис БАЛДИК
«__»____20__р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ПІБ здобувача (називний відмінок)

Тема роботи	Вказати свою тему
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ _____ р.
Коротка постановка завдання	Стислий опис постановки завдання
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	Посилання, які використовувалися
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі або проблеми в сфері проєктного менеджменту, що потребує здійснення досліджень та/або інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки, сучасних інформаційно-аналітичних технологій.

Дата видачі завдання «__»____20__р.

Керівник

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Здобувач

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
Підготовчий етап			
1	Вибір напрямку дослідження та керівника		
2	Формування теми та призначення керівника		
3	Затвердження теми кваліфікаційної роботи		
4	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу		
Основний етап			
5	Розробка концепції кваліфікаційної роботи		
6	Підбір та вивчення джерел інформації з напрямку дослідження. Огляд існуючих аналогів.		
7	Затвердження розширеної постановки завдання. Підготовка та подання керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи		
8	Проектування інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи		
9	Реалізація інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи		
10	Підготовка та подання керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи		
11	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника та представлення керівнику доопрацьованого варіанту кваліфікаційної роботи		
Завершальний етап			
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат		
13	Підготовка презентації та доповіді на передзахист		
14	Передзахист кваліфікаційної роботи		
15	Технічна самоекспертиза роботи на відповідність вимогам до оформлення та виправлення недоліків		
16	Експертиза роботи керівником та зовнішнім експертом		
17	Доопрацювання доповіді та презентації для захисту		
18	Захист кваліфікаційної роботи		

Науковий керівник

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Здобувач

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

ДОДАТОК В

ОФОРМЛЕННЯ ЗМІСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Приклад 1. Оформлення змісту кваліфікаційної роботи

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ AGILE ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ	10
1.1. Особливості фрейму гнучкого управління проектом	10
1.2. Планування змісту, тривалості та вартості проекту, учасники проекту	15
1.3. Планування процесів проекту та моніторинг виконання проекту	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН БІЗНЕСУ YYY	26
2.1. Загальна інформація про компанію та її організаційна структура	26
2.2. Аналіз викликів та можливостей компанії	32
2.3. Опис запропонованого продукту XXX для вирішення проблеми компанії	40
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3 ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ XXX	46
3.1. Цілі проекту, план виконання та терміни проекту, бюджет проекту	46
3.2. Команда проекту, стейкхолдери проекту, етичний кодекс (цінності), принципи (Agile-маніфест), правила роботи та план комунікацій в проекті	55
3.3. Перспективи імплементації проекту «Створення продукту XXX»	60
Висновки до розділу 3	70

ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	82

Приклад 2. Оформлення змісту кваліфікаційної роботи

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В AGILE-СЕРЕДОВИЩІ	10
1.1. Сучасні підходи до лідерства, управління взаємодією/комунікаціями в команді	10
1.2. Agile-команда як об'єкт управління взаємодією/комунікаціями	15
1.3. Інструментальний ящик лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для Scrum-середовища	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН БІЗНЕСУ YYY	26
2.1. Загальна інформація про компанію та її організаційна структура	26
2.2. Аналіз викликів та можливостей компанії	32
2.3. Опис запропонованого продукту XXX для вирішення проблеми компанії	40
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИКА ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ/КОМУНІКАЦІЯМИ ПРИ СТВОРЕННІ ПРОДУКТУ XXX	46
3.1. Опис кейсу на етапі виконання проекту, в якому для змодельованої (або реальної) ситуації застосовано релевантні підходи та/або інструментарій лідерства в Agile-команді	46

3.2. Моделювання релевантних підходів та/або інструментарій управління взаємодією в команді, управління комунікаціями в команді	55
3.3. Перспективи імплементації проєкту «Створення продукту XXX»	60
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	82

Приклад 3. Оформлення змісту кваліфікаційної роботи

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ДИЗАЙН БІЗНЕСУ УУУ	9
1.1 Опис предметної області/домену для якої розробляється система	10
1.2 Постановка цілей та завдань проєкту	14
1.3 Визначення вимог до продукту	18
РОЗДІЛ 2 ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ XXX	22
2.1 Обґрунтування вибору фрейму гнучкого управління проєктом	23
2.2 Планування проєкту з розробки продукту/Планування процесів проєкту	28
2.3 Моніторинг виконання проєкту	36
РОЗДІЛ 3 РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ З РОЗРОБКИ ПРОДУКТУ XXX	43
3.1 Огляд інкременту продукту	44
3.2 Ретроспектива роботи команди	55
3.3 Сучасний інструментарій менеджера в Agile-середовищі	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	76

ДОДАТОК Г

АНОТАЦІЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Приклад 1. Анотація кваліфікаційної роботи (українською та англійською мовами)

АНОТАЦІЯ

Сидоренко В. І. «ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ...назва продукту...(XXX*)... ДЛЯ...назва бізнесу замовника... (YYY)..»

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи гнучкого управління, зокрема особливості Agile підходів в управлінні створенням продукту. Представлено дизайн бізнесу YYY та опис запропонованого продукту XXX для вирішення проблеми компанії. Розглянуті окремі аспекти гнучкого управління створенням продукту XXX, зокрема: цілі проєкту, план виконання та терміни проєкту, бюджет проєкту; команда проєкту, стейкхолдери проєкту, етичний кодекс (цінності), принципи (Agile-маніфест), правила роботи та план комунікацій в проєкті.

Ключові слова: Agile-маніфест, Agile підходи, проєкт, продукт, команда.

ANNOTATION

Sydorenko V. I. "FLEXIBLE CREATION MANAGEMENT ...product name...(XXX*)... FOR...customer business name... (YYY).."

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of flexible management, in particular the features of Agile approaches in managing product creation. YYY's business design and XXX's proposed product description are presented to solve the company's problem. Individual aspects of flexible management of the creation of the XXX product were considered, in particular: project goals, project implementation plan and terms, project budget; project team, project stakeholders, code of ethics (values), principles (Agile manifesto), work rules and communication plan in the project.

Key words: Agile manifesto, Agile approaches, project, product, team.

Приклад 2. Анотація кваліфікаційної роботи (українською та англійською мовами)

АНОТАЦІЯ

Петренко А.А. Застосування Agile методології розробки автоматизованої системи моніторингу виконання ліцензійних вимог надання освітніх послуг закладом вищої освіти.

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи за спеціальністю D3 – Менеджмент (освітня програма – Agile-технології в проєктному менеджменті), СО Магістр. – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Навчально-науковий інститут інформаційних та комунікаційних технологій, кафедра інформаційного менеджменту, математики та статистики, Київ, 2026 р.

Розглядається процес розробки автоматизованої системи моніторингу, призначеної для забезпечення контролю за виконанням ліцензійних вимог вищими навчальними закладами. Основною метою розробки є створення ефективного інструменту, що дозволить здійснювати постійний моніторинг дотримання нормативних вимог та своєчасне виявлення потенційних порушень. Проєкт реалізується з використанням Agile-методології, що дозволяє гнучко реагувати на зміни вимог та забезпечує швидке отримання зворотного зв'язку від замовника.

Ключові слова: (5-10 слів).

Табл. ____ Рис. ____ . Бібліограф.: ____ найм.

ANNOTATION

Petrenko A.A. Application of the Agile methodology for the development of an automated system for monitoring the fulfillment of licensing requirements for the provision of educational services by a higher education institution.

Project explanatory note by specialty D3 - Management (educational program - Agile Technologies in Project Management). – «KROK» University, Educational

and Scientific Institute of information and communication technologies, Department of Information Management, Mathematics and Statistics, Kyiv, 20__.

The article considers the process of developing an automated monitoring system designed to ensure control over the fulfillment of licensing requirements by higher education institutions. The main goal of the development is to create an effective tool that will allow for continuous monitoring of compliance with regulatory requirements and timely detection of potential violations. The project is being implemented using the Agile methodology, which allows for a flexible response to changing requirements and ensures quick feedback from the customer.

Keywords: (5-10 words).

Tabl. ____ . Fig. ____ . Bibliography: ____ Items.

ДОДАТОК Д
ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження

Здобувач вищої освіти ОП «Agile-технології в проєктному менеджменті»,
ОР магістр, кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики,
Навчально-наукового інституту інформаційних та комунікаційних технологій,
Університету економіки та права КРОК:

_____ (ПІБ)

Кваліфікаційна робота _____
(тема роботи)

Кваліфікаційна робота була виконана за матеріалами _____
(назва підприємства / організації)

Проведено дослідження та аналіз зовнішнього та внутрішнього
середовища підприємства, розроблено етапи проєкту, визначено перелік робіт
за проєктом. Результати дослідження _____
(ПІБ)

мають практичну цінність для підприємства стосовно пропозицій _____

Посада

Печатка/ЕЦП

Власне ім'я ПРИЗВИЩЕ

ДОДАТОК Е

РЕЦЕНЗІЯ НА РОБОТУ

(заповнити бланк)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу, подану на здобуття освітнього рівня магістра за спеціальністю D3 «Менеджмент», освітня програма «Agile-технології в проєктному менеджменті»

Тема роботи: «_____»
_____»

Здобувач: _____

Унікальність тексту роботи: _____%

I. Оцінка виконання розділів роботи (символ для позначення ✓)

	Неперев ершено				Недостат ньо
1.1 Вступ					
1.2 Аналіз предметної області та постановка спеціалізованої задачі					
1.3 Проєктування					
1.4 Реалізація					
1.5 Інтелектуальна власність - <i>відсутні</i>					
1.6 Висновки					
1.7 Список посилань					
1.8 Додатки					

II. Оцінка якості роботи в цілому

	Неперев ершено				Недоста тньо
2.1 Відповідність змісту роботи темі, завданню, меті					
2.2 Складність поставленої спеціалізованої задачі у теоретичному контексті					
2.3 Складність поставленої спеціалізованої задачі у практичному контексті					
2.4 Повнота та адекватний опис елементів роботи (завдання, схеми, таблиці, діаграми, описи, аналізу проблеми, конструктивні пропозиції)					

- 2.5 Застосування теорій, підходів та методів
- 2.6 Оригінальність, складність та якість проєктного рішення
- 2.7 Практична цінність проєктного рішення
- 2.8 Відповідність тексту роботи стандартизованим вимогам до оформлення
- 2.9 Академічний стиль письма, грамотність

III. Дотримання здобувачем принципів та правил академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи

- 3.1 Наявність академічного плагіату
- 3.2 Наявність фабрикацій
- 3.3 Наявність фальсифікацій

Не виявлено	Виявлено

IV. Запитання для дискусії на захисті:

- 1.
- 2.
- 3.

ВИСНОВОК

Здатність здобувача розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту із застосуванням теорії та методології Agile.

достатня/недостатня

Оцінка рівня якості роботи

достатня/недостатня

Кваліфікаційна робота рекомендована / не рекомендована до захисту.

Рецензент:

Посада, вч. ступінь, вч. звання

підпис

Ім'я ПРИЗВИЩЕ

«__» _____ 20__ р.

ДОДАТОК Ж

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

(заповнити бланк)

ВІДГУК

наукового керівника кваліфікаційної роботи, поданої на здобуття освітнього рівня магістра за спеціальністю D3 «Менеджмент», освітня програма «Agile-технології в проєктному менеджменті»

Тема роботи: «_____»
_____»

Здобувач: _____

Унікальність тексту роботи: _____ %

I. Рівень проявлення здобувачем особистих здібностей під час виконання

кваліфікаційної роботи (символ для позначення ✓)

		Неперев ершено			Недоста тньо
1.1	Знання та розуміння предметної області, професійної діяльності				
1.2	Абстрактне мислення, аналіз/синтез				
1.3	Застосування знань у практичних ситуаціях				
1.4	Пошук, оброблення та аналіз інформації з різних джерел				
1.5	Викладення результатів дослідження у письмовому вигляді				
1.6	Критичність та обґрунтованість у формулюванні положень, висновків				
1.7	Відповідальність				
1.8	Креативність				
1.9	Етичність				

II. Ставлення та поведінка здобувача під час виконання кваліфікаційної роботи

		Неперев ершено			Недост атньо
2.1	Зацікавленість, цілеспрямованість, сумлінність, наполегливість, автономність				
2.2	Активність та ініціативність у взаємодії з керівником				
2.3	Сприйнятливність до настанов керівника				
2.4	Дотримання термінів виконання етапів роботи				
2.5	Дотримання вимог до оформлення роботи				

III. Дотримання здобувачем принципів та правил академічної доброчесності під час написання тексту кваліфікаційної роботи

- 3.1 Наявність посилань на усі використані джерела
- 3.2 Наявність академічного плагіату
- 3.3 Наявність фабрикацій
- 3.4 Наявність фальсифікацій

Так	Ні

3.5 Коментар до списку посилань:

3.6 Коментар до унікальності тексту:

ВИСНОВОК:

Готовність здобувача до захисту (*так/ні*)

Готовність кваліфікаційної роботи до захисту (*так/ні*)

Науковий керівник:

Посада
«__» _____ 20__ р.

підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Із відгуком наукового керівника ознайомлений, _____.
погоджуюсь / не погоджуюсь

Коментар у разі непогодження:

Здобувач:

«__» _____ 20__ р.

підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ