

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Кафедра математики та економіки

Анатолій РИБЧУК, Микола ПАЛАСЕВИЧ

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**Тексти лекцій для здобувачів (другого) магістерського рівня
вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент»**

Д р о г о б и ч, 2025

УДК 331.1(075.8)

Р 75

Рекомендовано до друку вченою радою
Дрогобицького державного педагогічного університету
імені Івана Франка як посібник
(протокол № 11 від 25 вересня 2025 р.).

Рецензенти: **Одрехівський М.В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри
ММПНУ «Львівська політехніка»;

Ворончак І.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри математики та
економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені
Івана Франка.

Відповідальний за випуск: **Війчук Т.І.**, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач
кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету
імені Івана Франка.

Р 75 Рибчук А.В., Паласевич М.Б. Методологія наукових досліджень: тексти
лекцій для магістрантів. Дрогобич: Дрогобицький державний педагогічний
університет імені Івана Франка, 2025. 136 с.

Тексти лекцій з дисципліни «Методологія наукових досліджень» укладені згідно з робочою програмою та навчальним планом підготовки фахівців (другого) магістерського рівня вищої освіти (90 кредитів ECTS) *спеціальності – ДЗ «Менеджмент»* у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка. Навчальна дисципліна «Методологія наукових досліджень» зосереджується на вивченні філософських основ теорії пізнання, а також на ключових засадах і методах наукового пізнання – як емпіричного, так і теоретичного характеру. Лекційний курс орієнтований на формування у здобувачів другого рівня вищої освіти системного бачення наукового аналізу, а також на розвиток практичних компетентностей, необхідних для організації й ефективного проведення дослідницької діяльності. Особливий акцент робиться на застосуванні креативних підходів до аналізу управлінських систем. У межах лекційного курсу розглядаються засади формулювання теми, мети, завдань, а також об'єкта і предмета дослідження. Значна увага приділяється вмінню здійснювати якісний аналіз джерел інформації, структурувати процес дослідження у вигляді календарного плану, забезпечувати своєчасний та успішний захист магістерської роботи.

З М І С Т

В С Т У П.....	4
ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ».....	7
ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	22
ТЕМА 3. ЕМПІРИЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	35
ТЕМА 4. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ.....	50
ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	61
ТЕМА 6. КРЕАТИВНІ МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	71
ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ МАГІСТРАНТІВ.....	84
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАУКОВО- ДОСЛІДНИЦЬКОЇ РОБОТИ МАГІСТРАНТІВ.....	94
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	111
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	130
ГЛОСАРІЙ.....	132

ВСТУП

У сучасну епоху глобальної цифровізації та стрімкого зростання обсягів інформації знання вже не просто накопичуються – вони структуровано конструюються у межах наукового пізнання, що ґрунтується на сучасних методологічних підходах. Такий підхід передбачає використання цілісної системи інструментів для ефективного вивчення складних процесів, явищ та взаємозв'язків у різних сферах людської діяльності. Саме ця система закладає фундамент науки як однієї з ключових рушійних сил прогресу, спрямованої на пошук, осмислення, трансформацію та практичне застосування нових знань.

У цьому контексті надзвичайної актуальності набуває дисципліна «Методологія наукових досліджень», що охоплює комплекс принципів, концепцій, методів і засобів, які визначають логіку, структуру та етапи наукової діяльності з дослідження систем управління організацією. Саме вона забезпечує системність досліджень, дозволяючи рухатися від постановки проблеми до наукового узагальнення результатів. Сьогодні наука потребує фахівців нового покоління – не лише обізнаних, але й здатних самостійно проводити дослідження, приймати нестандартні рішення, виводити на перший план інноваційний підхід до розв'язання складних проблем управління організаціями.

Підготовка таких фахівців передбачає не лише опанування теоретичних засад наукової діяльності, а й формування вміння практичного застосування методологічного інструментарію в реальних умовах. Це передбачає інтеграцію міждисциплінарного мислення, критичного аналізу, уміння працювати з інформацією, формулювати власну позицію й адаптувати результати досліджень до потреб суспільства. Важливо, щоб майбутній науковець володів не тільки знанням класичних і сучасних підходів, але й навичками їхнього гнучкого застосування урізноманітних дослідницьких ситуаціях.

Дисципліна «Методологія наукових досліджень» – освітній інструмент для формування дослідницької ідентичності молодих науковців. У процесі її вивчення магістранти оволодівають не лише теоретичними основами наукового пізнання, але й здобувають практичні навички, необхідні для самостійного планування, діагностування стану організаційно-виробничих систем. Вони знайомляться з логікою побудови наукових робіт, з методами пошуку й аналізу інформації, розробкою структури наукових проєктів, формуванням робочих гіпотез, вибором адекватних методів збору та обробки даних. Окреме місце в структурі курсу посідає розвиток умінь критичного аналізу наукової літератури, виявлення концептуальних суперечностей, порівняння різних підходів до трактування проблем та обґрунтування власних висновків.

Магістранти опановують методологічну культуру, тобто розуміння та вміння застосовувати принципи наукового пізнання, добирати адекватні методи дослідження відповідно до специфіки обраної тематики.

Пропоновані матеріали спрямовані на підготовку здобувачів до проходження всіх ключових етапів наукового процесу: від ідентифікації проблеми та постановки дослідницьких завдань – до формулювання гіпотез, проведення емпіричного дослідження, інтерпретації отриманих результатів та їхнього наукового узагальнення. Магістранти навчаться фахово оформлювати результати своєї праці у вигляді тез, наукових статей, доповідей, аналітичних звітів.

Засвоєння магістрантами теоретико-методологічних основ дисципліни «Методологія наукових досліджень» допоможе їм сформувати цілісне уявлення про структуру, принципи та послідовність етапів наукового пізнання, а також розвинути аналітичне мислення, навички критичного аналізу та здатність самостійно обґрунтовувати вибір методів дослідження у менеджменті.

Тема 1. Предмет, мета та завдання дисципліни «Методологія наукових досліджень».

Сутність та специфіка діяльності як універсальної форми взаємодії людини зі світом. Діяльність людини у процесі еволюції сучасної цивілізації: пізнавальна (гносеологічна), аксіологічна, праксеологічна. Поняття гносеології як філософської теорії пізнання. Етапи та форми пізнавальної діяльності: від чуттєвого сприйняття до теоретичного мислення. Наука як результат і особливий вид пізнавальної діяльності людини. Інституалізація науки в сучасному світі (академічна, прикладна, корпоративна). Наукове дослідження, його сутність та особливості. Логічний аналіз об'єкта, суб'єкта і предмета дисципліни «Методологія наукових досліджень». Методологічні рівні аналізу: філософський, загальнонауковий, конкретно-науковий.

План:

- 1.1. Діяльність людини у процесі еволюції сучасної цивілізації.
- 1.2. Наука як результат і особливий вид пізнавальної діяльності людини.
- 1.3. Наукове дослідження, його сутність та особливості.
- 1.4. Аналіз об'єкта і предмета дисципліни «Методологія наукових досліджень».

1.1. Діяльність людини у процесі еволюції сучасної цивілізації

Життєдіяльність людини невід'ємно пов'язана з безперервним дослідженням об'єктивних закономірностей, що лежать в основі навколишньої реальності. У процесі існування людина прагне пізнати світ, осмислити його структуру та побудувати внутрішню картину дійсності, яка забезпечує їй можливість орієнтуватися у складному різноманітті явищ та процесів, досягати особистих і суспільно значущих цілей. Пізнання навколишнього світу стає основою не лише для виживання, а й для духовного, культурного та соціального розвитку людини.

Уявлення про людську діяльність включає декілька фундаментальних вимірів, кожен із яких відіграє важливу роль у формуванні знань, цінностей і практичної взаємодії зі світом. У структурі людської діяльності традиційно виокремлюють кілька основних видів, кожен із яких виконує специфічну функцію в процесі взаємодії людини зі світом. Передовсім, це *пізнавальна (гносеологічна) діяльність*, що виявляється в активному осмисленні, аналізі та вивченні навколишньої дійсності. Її мета полягає в отриманні нових знань про природу, суспільні процеси та внутрішній світ самої людини. Завдяки цій діяльності формується цілісна картина світу, уточнюються уявлення про

закономірності його функціонування та місце людини в ньому. Пізнання виступає основою для розвитку науки, філософії, мистецтва, техніки, забезпечуючи поступове розширення меж людського розуміння.

Особливе місце належить *аксіологічній діяльності*, яка пов'язана із системою ціннісних орієнтацій людини та суспільства. Вона охоплює процеси оцінки явищ, подій, дій та ідей із погляду їхньої значущості, доцільності та відповідності моральним, естетичним, соціальним і духовним нормам. Аксіологічна діяльність дає змогу визначати, що вартісне і важливе для окремої особистості та для суспільства загалом, формуючи мотиваційну базу людських вчинків, соціальних норм і колективної моралі. Саме на цій основі людина здатна орієнтуватися у складному багатовимірному світі і приймати рішення, які не лише доцільні, а й внутрішньо виправдані.

Третім важливим компонентом є *праксеологічна діяльність*, яка безпосередньо стосується практичного перетворення навколишньої дійсності. Це сфера, де знання, набутий досвід і цінності отримують реальне втілення через конкретні дії, спрямовані на досягнення визначених результатів. Праксеологічна діяльність охоплює всі види людської активності—від побутових і виробничих до наукових, технічних, культурних та соціальних практик. Вона є основою розвитку цивілізації, адже саме в процесі діяльнісного освоєння світу людство створює нові матеріальні й духовні цінності, удосконалює середовище існування і формує соціальні відносини. Усі три види діяльності – пізнавальна, аксіологічна та праксеологічна— тісно взаємопов'язані, формуючи єдиний механізм взаємодії людини з навколишнім світом. Вони забезпечують пізнання і розуміння дійсності, оцінку її значущості для людини та суспільства, а також її активне перетворення відповідно до обґрунтованих знань і прийнятих цінностей.

Пізнавальна діяльність – це особливий вимір людського існування, що відображає специфіку суб'єктивного ставлення людини до світу. Вона є однією із ключових форм активності, яка розкриває внутрішню природу суб'єкта – носія свідомості, волі та інтелекту. Поряд із емоціями, бажаннями та ціннісними орієнтаціями, розум посідає центральне місце у структурі людської суб'єктивності. Саме завдяки розуму, його здатності до абстрагування, узагальнення, логічного аналізу та критичного мислення, людина істотно відрізняється від тваринного світу. Ця здатність до рефлексії та усвідомленого пізнання робить її особливою істотою, яка не лише адаптується до умов середовища, а й активно їх змінює. Уявлення про людину як розумну, мислячу істоту, суб'єкта пізнавальної діяльності дає змогу дослідити форми, засоби та методи її взаємодії з навколишнім світом. Пізнавальний процес не є хаотичним

або випадковим – він організований на основі певних принципів, правил і стратегій, що формують його методологічний фундамент.

Особливе місце у структурі людської діяльності посідає наука – як вища форма пізнавальної діяльності, що базується на систематичному, обґрунтованому, логічно послідовному і методично впорядкованому вивченні дійсності. Наука не лише акумулює емпіричні знання, але й створює теоретичні конструкції, які пояснюють і прогнозують явища природи та суспільства, забезпечуючи підґрунтя для прийняття практичних рішень. Філософія відіграє ключову роль у формуванні й обґрунтуванні проблем наукового пізнання. Вона визначає світоглядні орієнтири науки, допомагає осмислити сутність і межі наукового знання, методологічні засади дослідження, а також надає інструментарій для критичного аналізу понять і концепцій. Саме завдяки філософії наукове дослідження набуває системності, а його результати – концептуальної цілісності.

Методологія пізнавальної діяльності – це система теоретичних положень, принципів та способів, які регулюють організацію, здійснення й осмислення процесу пізнання, як у його теоретичних, так і практичних вимірах. Водночас методологія – це не лише сукупність прийомів і методів, а й вчення про ці засоби, їхню природу, межі та ефективність. Вона виступає загальною теорією методу, яка історично склалася як відповідь на потребу осмислити, систематизувати й удосконалити всі форми та способи пізнавальної діяльності людини.

Методологічні засади пізнання нерозривно пов'язані з філософськими принципами, що лежать в основі наукового мислення. Філософія виконує роль своєрідного концептуального каркасу, який забезпечує цілісність і логічну несуперечливість будь-якої системи знань. Залежно від історичного періоду, соціокультурного контексту та домінуючих світоглядних установок різні наукові школи й напрями формували власні методологічні підходи, принципи та норми, що визначали їхнє ставлення до об'єкта дослідження, способів його вивчення і тлумачення отриманих результатів. Тому пізнавальна діяльність – це не лише шлях до розуміння світу, а й спосіб самоусвідомлення людини, її місця у світі, основа формування наукової та повсякденної картини дійсності. А методологія як система упорядкованих знань про засоби і способи пізнання виступає необхідною умовою для розвитку як окремих наук, так і людської цивілізації загалом.

Необхідною передумовою ефективного наукового дослідження є логічний аналіз основних методологічних категорій: об'єкта, суб'єкта та предмета дослідження. Об'єктом виступає сфера чи явище дійсності, яке вивчається, суб'єктом – дослідник або наукова спільнота, що здійснює

пізнання, а предметом – конкретний аспект об’єкта, який стає безпосереднім об’єктом наукового аналізу. Чітке визначення цих понять дає змогу уникнути методологічних помилок, забезпечити послідовність та обґрунтованість наукового пошуку.

Дисципліна «Методологія наукового дослідження», має вагоме значення для наукової підготовки магістрів з менеджменту, оскільки формує основи системного мислення, навички аналітичного розгляду складних управлінських проблем, забезпечує знання про принципи, методи і форми наукової діяльності. Опанування цієї дисципліни дає можливість майбутнім науковцям не лише ефективно проводити власні дослідження, але й критично осмислювати результати наукової діяльності в контексті ширших соціальних, культурних і світоглядних процесів.

1.2. Наука як результат і особливий вид пізнавальної діяльності людини

Наука – це особлива сфера людської діяльності, яка має на меті здобуття, систематизацію та осмислення нових знань про навколишній світ, суспільні процеси й особливості людського мислення. Її головним призначенням є не просто використання вже відомої інформації, а активне формування нових уявлень про реальність, відкриття закономірностей і принципів, що лежать в основі буття природи, людини та соціуму. Процес виробництва знань у науці – це унікальна і своєрідна форма діяльності, яка суттєво відрізняється як від матеріального виробництва, так і від інших видів духовної практики. Якщо у сфері матеріального виробництва знання використовуються як інструмент для створення певного, заздалегідь визначеного продукту, а в духовній сфері – для формування цінностей, образів чи естетичних явищ, то в науці воно є одночасно і засобом, і кінцевим результатом діяльності.

Наукова діяльність особлива тим, що її результати зазвичай неможливо передбачити наперед. На відміну від інших сфер, де кінцева мета визначається на початковому етапі, наука постійно працює в умовах відкритого пошуку. Її досягнення часто стають несподіваними, виходять за межі вихідних припущень і навіть можуть кардинально змінювати уявлення про реальність. Саме тому наука виступає рушієм прогресу та чинником, що здатен докорінно трансформувати інші сфери людської діяльності, революціонізуючи як технологічні процеси, так і світоглядні засади.

Вона формує нові моделі мислення, оновлює соціальні практики, змінює уявлення про можливості людини та її місце у світі. Отже, наука не лише акумулює знання, а й продукує принципово нове бачення світу, створюючи

основу для подальшого розвитку цивілізації. Якщо у сфері матеріального виробництва знання використовуються як інструмент для створення певного, заздалегідь визначеного продукту, а в духовній сфері – для формування цінностей, образів чи естетичних явищ, то в науці знання є одночасно і засобом, і кінцевим результатом діяльності.

Наука є ключовим елементом духовної культури, відмінним від мистецтва тим, що прагне до максимально узагальненого, об'єктивного знання про світ. Якщо мистецтво звертається до емоційно-образного сприйняття, стимулюючи уяву й творчі інтуїції людини, то наука апелює переважно до розуму, формуючи логічне й критичне мислення. Попри це, обидві сфери – і наука, і мистецтво – об'єднані творчим підходом до пізнання дійсності.

Сутність науки полягає у трьох взаємозалежних аспектах:

- це система обґрунтованих і перевічених знань про природу, людину та соціальні процеси;
- це діяльність, метою якої є відкриття нових істин;
- це соціальний інститут, що підтримує і розвиває процес наукового пошуку.

Основна мета науки – досягнення глибокого розуміння як об'єктивних, так і суб'єктивних аспектів реальності. Її завдання охоплюють:

- збирання, класифікацію, осмислення й узагальнення емпіричних даних;
- відкриття закономірностей розвитку природи, суспільства й мислення;
- формування цілісної картини знань;
- розкриття сутності процесів та явищ;
- побудову наукових прогнозів;
- визначення шляхів практичного застосування наукових результатів.

Фундаментальна функція науки полягає у її ролі як рушійної сили суспільного прогресу. Її значення особливо зросло в добу Відродження, коли розв'язання багатьох практичних завдань стало можливим лише за допомогою наукових підходів. У ХХ столітті наука остаточно утвердилася як провідна продуктивна сила, що формує динаміку розвитку цивілізації.

У сучасну епоху з'являються нові галузі виробництва, що тісно пов'язані з проривними досягненнями у сферах радіоелектроніки, біотехнологій, інформаційних і цифрових технологій. Наука перетворюється на особливу форму духовного виробництва, яка продукує обґрунтовані концепції, стратегії та проєкти діяльності, оформлені у вигляді теоретичних моделей або інженерних рішень. У ХХІ столітті саме наука виступає рушієм трансформації до інформаційного та цифрового суспільства.

Класифікація наук слугує інструментом для розуміння їхнього взаємозв'язку, заснованого на системних принципах, і втілюється в логічно

структурованих схемах. Вона висвітлює зв'язки між природничими науками, соціально-гуманітарними дисциплінами та філософією. На сьогодні існує умовний поділ наук залежно від об'єкта дослідження та методологічного підходу:

1. Природничі науки – досліджують закони природи;
2. Гуманітарні та соціальні – аналізують суспільні процеси та людську діяльність;
3. Науки про мислення – охоплюють логіку, гносеологію, епістемологію тощо.

З огляду на метод пізнання науку поділяють на:

–*емпіричну*, що базується на практичному досвіді та безпосередньому сприйнятті реальності. Основними її методами є спостереження, експеримент і вимірювання. Емпіричні дослідження фіксують факти, узагальнюють їх і виявляють сталі закономірності у навколишньому світі;

–*теоретичну*, яка осмислює й систематизує емпіричні дані, формулюючи наукові закони, що дають можливість не лише пояснювати реальні явища, а й передбачати їх розвиток. Теорія завжди ґрунтується на емпіричній основі.

У контексті практичного застосування науку поділяють на фундаментальну й прикладну. Перша зосереджується на пізнанні універсальних закономірностей природи, суспільства та свідомості, друга ж орієнтована на практичне використання здобутих знань.

Загалом, наука відіграє ключову роль у прогресі людства, охоплюючи як матеріальну, так і духовну сфери. Вона є не лише процесом здобуття нового знання, а й накопиченим результатом цієї діяльності – сукупністю наукових уявлень про світ. Основні функції науки полягають у поясненні, описі та прогнозуванні реальних процесів і явищ на основі відкритих нею законів.

Інституалізація науки – це процес оформлення науки як суспільного інституту, тобто її організаційне закріплення у вигляді стійкої системи норм, правил, організацій та установ, які регулюють наукову діяльність, формують стандарти наукового знання і визначають статус науковців у суспільстві.

Наука перестає бути лише справою окремих ентузіастів-дослідників і стає соціально значущою, організованою та регламентованою сферою діяльності, що виконує важливі функції для розвитку держави, економіки, технологій, культури.

На сьогодні наука інституалізована через такі основні форми:

Академічна наука – це фундаментальні дослідження, спрямовані на здобуття нових знань про природу, людину, суспільство без обов'язкової прив'язки до практичної користі. Здійснюється переважно у **закладах** вищої освіти та *академічних наукових установах* (національні академії наук,

університетські лабораторії). Основна мета – розвиток теорії, відкриття нових закономірностей, формування нових наукових парадигм. Фінансується з державного бюджету, грантів, міжнародних програм. Результати – статті в наукових журналах, дисертації, монографії.

Прикладна наука – це наукова діяльність, спрямована на розв’язання конкретних практичних завдань, розробку нових технологій, методів і продуктів, що можуть бути безпосередньо використані в господарстві, медицині, промисловості, освіті, обороні тощо. Виконується як у науково-дослідних інститутах, так і в спеціалізованих конструкторських бюро, лабораторіях промислових підприємств. Основна мета – практичне застосування наукових знань. Фінансується як державою, так і приватними структурами. Результати – винаходи, технічні розробки, нормативно-технічна документація, готові технології.

Корпоративна наука – це наукова діяльність, яка здійснюється всередині великих корпорацій, транснаціональних компаній, бізнес-структур з метою створення комерційно вигідних продуктів, сервісів, технологій та рішень. Проводиться в корпоративних науково-дослідних підрозділах (наприклад, *GoogleResearch, Microsoft Research, SamsungInnovationCenter*). Основна мета – отримання конкурентних переваг, нових ринкових продуктів. Фінансується за рахунок прибутків компаній. Результати зазвичай патентуються, є комерційною таємницею або монетизуються.

У сучасному світі наука вже давно перетворилася на складний інститут, що має різноманітні форми організації, сфери діяльності та механізми взаємодії із суспільством. Інституалізація науки забезпечує її впливовість, організованість і здатність відповідати на нові виклики – від глобальних проблем довкілля до створення нових технологій майбутнього.

1.3. Наукове дослідження, його сутність та особливості

Будь-яке наукове дослідження – це складний, багатоступеневий процес, що охоплює шлях від формулювання ідеї чи гіпотези до підготовки остаточного варіанту наукової праці. Незважаючи на те, що кожен науковий пошук має свою специфіку і здійснюється унікально, все ж існують універсальні методологічні принципи та загальні етапи, які можна застосовувати у різних галузях знання. Вони дають змогу структурувати дослідницький процес, забезпечуючи його системність і послідовність.

Для дослідників-початківців, хто лише розпочинає свій шлях у науковій сфері, надзвичайно важливо не обмежуватися знанням базових понять і принципів, які визначають суть наукової діяльності. Їм необхідно опанувати хоча б елементарні основи методології та методики наукового пізнання. Адже

саме ці аспекти забезпечують правильну організацію дослідницької роботи та допомагають уникнути типових помилок на початкових етапах. Як свідчить сучасний досвід освітнього процесу у закладах вищої освіти, найбільша кількість труднощів і запитань у студентів та початківців-дослідників виникає саме щодо вибору методів, підходів і алгоритмів виконання наукових робіт.

Сучасне наукове мислення прагне не лише фіксувати окремі факти чи явища, а й проникати в їхню сутність, виявляти приховані закономірності, зв'язки та тенденції розвитку. Для досягнення цього важливо застосовувати цілісний, комплексний підхід до об'єкта вивчення. Особливу цінність при цьому має історичний метод, який уможлиблює розглядати явища й процеси не ізольовано, а в контексті їх виникнення, еволюції та взаємодії з іншими елементами суспільного чи природного середовища. Такий підхід сприяє більш глибокому розумінню об'єкта дослідження, допомагає виявити причиново-наслідкові зв'язки та прогнозувати можливі перспективи його подальшого розвитку. Тому опанування основ методології та методики наукової творчості є не лише обов'язковим елементом підготовки майбутніх науковців, а й важливим чинником формування їхнього критичного мислення, аналітичних здібностей і наукової культури загалом.

Займатися вивченням явищ і процесів у науковому сенсі – це означає здійснювати пошукову дослідницьку діяльність, спрямовану на досягнення ще невідомого, ніби зазираючи за горизонт сучасного знання у майбутнє. У цьому процесі особливе значення мають уява, творча фантазія та мрійливість, які, однак, не є відірваними від реальності, а ґрунтуються на вже досягнутих результатах науки і техніки. Саме ці чинники забезпечують народження нових ідей і концепцій, здатних привести до вагомих наукових відкриттів. Розвиток наукової ідеї – це тривалий, послідовний та системний процес, який здебільшого здійснюється у межах чітко спланованого дослідження. Хоча історія науки знає приклади випадкових відкриттів, саме цілеспрямоване, добре організоване і методично забезпечене наукове дослідження дає змогу глибоко проникати у суть природних і соціальних явищ, виявляти об'єктивні закономірності, що лежать в основі їхнього виникнення, функціонування та розвитку.

На кожному етапі дослідницького процесу первинна ідея проходить низку змін: її концептуальні основи уточнюються, деталізуються, доповнюються, розвивається попередньо окреслена схема дослідження. Відбувається цільова аналітична та ідейна обробка вихідного задуму, у результаті якої формується більш досконала теоретична конструкція, здатна забезпечити отримання достовірних наукових знань. Наукове дослідження, по суті, є цілеспрямованим процесом пізнання, основні результати якого

виражаються у вигляді систематизованих понять, узагальнень, теоретичних моделей, гіпотез, законів і теорій. Його головна мета полягає в тому, щоб, вивчаючи окремі явища, виявити спільні риси та суттєві закономірності, які визначають їхню природу. Завдання науково-теоретичного дослідження полягає у розкритті механізмів виникнення, функціонування та розвитку явищ, проникненні в їхню глибинну сутність і поясненні їхнього взаємозв'язку у цілісній картині світу. Таким чином, наука – це не просто накопичення фактів, а й цілеспрямоване з'ясування причиново-наслідкових зв'язків, пошук універсальних принципів, що керують природою і суспільством, побудова на їхній основі логічно струнких та обґрунтованих знань про навколишній світ.

Основні засоби науково-теоретичного дослідження становлять комплекс інструментів і підходів, які забезпечують системну й послідовну організацію наукового пізнання. До них передусім належить:

1. *Сукупність наукових методів*, що є теоретично обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та об'єднаними в єдину методологічну систему. Ці методи формують основу наукової діяльності, дають можливість адекватно аналізувати об'єктивну реальність, будувати гіпотези, перевіряти їх на практиці та отримувати достовірні висновки. До складу таких методів можуть входити як загальнонаукові, так і спеціальні галузеві підходи, що відповідають специфіці предмета дослідження.
2. *Система наукових понять і категорій*, що представлена чітко визначеними термінами, які перебувають у взаємозв'язку, утворюючи цілісну мову певної науки. Ця мовна система забезпечує можливість точного формулювання наукових ідей, тверджень і висновків, а також уникати багатозначності, забезпечує єдине тлумачення явищ і процесів у межах наукової спільноти.

Результати наукових теоретичних і прикладних досліджень, як правило, фіксуються у різноманітних формах наукової продукції: наукових статтях, аналітичних оглядах, монографіях, підручниках, дисертаційних роботах та інших спеціалізованих публікаціях. Вони проходять попередню апробацію й експертну оцінку в науковому середовищі, що є важливою умовою їхньої подальшої інтеграції в практику. Лише після такої всебічної перевірки та обговорення результати досліджень застосовуються в процесі практичного пізнання, розробки технологій, управлінських рішень та вдосконалення суспільних інститутів. У систематизованому, узагальненому вигляді ці результати відображаються у наукових звітах, рекомендаціях і аналітичних матеріалах, які використовуються для подальшого розвитку науки та практичної діяльності.

Отже, науково-теоретичне дослідження ґрунтується на узгодженому поєднанні методологічних засобів і мовного апарату науки, а його результати проходять багатоетапну експертну перевірку перед застосуванням у практиці та включенням у науковий обіг.

1.4. Аналіз об'єкта і предмета дисципліни «Методологія наукових досліджень»

Будь-яка форма людської діяльності – чи то наукова, практична, творча чи управлінська – визначається сукупністю різноманітних чинників, що впливають на її перебіг і кінцевий результат. Підсумковий ефект залежить не лише від самого суб'єкта діяльності (того, хто діє) та об'єкта (на що ця діяльність спрямована), а й від особливостей процесу: способів, прийомів, засобів, технологій і алгоритмів, які використовуються у ході цієї діяльності. Саме ці аспекти й становлять сферу методологічного аналізу, який дає змогу системно осмислити, як здійснюється певна діяльність та які підходи забезпечують її ефективність. Отже, постає ключове питання – проблема методу.

Поняття **«метод»** (від грец. *methodos* – шлях дослідження, спосіб пізнання) в найширшому розумінні означає певний упорядкований шлях досягнення поставленої мети. Це сукупність прийомів, способів і засобів діяльності суб'єкта в будь-якій її формі – чи то наукове дослідження, практична робота, творче завдання, чи соціальна взаємодія. Метод виступає своєрідним інструментом упорядкування і структурування пізнавальної чи практичної активності.

Зі свого боку, **«методологія»** – поняття ширше і глибше. Воно має два основні значення. По-перше, це система певних методів, способів, прийомів і принципів, що застосовуються у конкретній сфері діяльності: в науці, мистецтві, політиці, праві, управлінні, освіті тощо. По-друге, є наукою про метод – вчення про закономірності побудови й застосування методів, загальна теорія пізнавальної та практичної діяльності. Інакше кажучи, це теоретичне обґрунтування методів, принципів і підходів, що забезпечують побудову об'єктивного знання та ефективне перетворення дійсності.

Спочатку елементи методології виникли у межах геометрії та античної науки, яка пропонувала нормативні вказівки щодо способів вивчення реального світу. В епоху античності великі філософи, зокрема, **Платон і Аристотель**, розглядали методологію як логічно обґрунтовану універсальну систему пізнання, як інструмент здобуття істини. Вони заклали основи розуміння методології як спеціальної сфери філософського знання, яка описує і регулює хід пізнання.

Упродовж тривалого часу проблеми методології не мали належного теоретичного статусу, оскільки переважали або механістичні, або релігійно-догматичні уявлення про світ. Так, У Новий час за взірць пізнання брали принципи механіки, сформульовані **Галілеєм** та **Декартом**, що відображали суто емпіричне, спостережувальне і дослідне ставлення до дійсності. Емпіризм на багато століть став панівною методологічною парадигмою.

Лише у XVIII–XIX століттях з появою класичного німецького ідеалізму методологічна проблематика отримала новий поштовх. Такі мислителі, як **Іммануїл Кант** та **Георг Гегель**, не лише поставили питання про методи пізнання, але й спробували виявити закономірності самого мислення, його руху від конкретного до абстрактного, його діалектичний, суперечливий характер. Вони розглядали мислення як активний процес, у якому суб'єкт не пасивно відображає дійсність, а перетворює її в ході пізнавальної діяльності. Еволюція поглядів на метод і методологію від античності до Нового часу й сучасності засвідчує, що проблема методу є не просто технічною чи допоміжною, а фундаментальною філософською та науковою категорією, що визначає ефективність, напрям і результат людської діяльності у всіх її проявах.

У сучасній вітчизняній науковій традиції поняття **методології** розглядається з кількох позицій, які відображають її зміст та роль у структурі наукового пізнання. Зокрема, у *широкому розумінні* методологія трактується як загальний спосіб осмислення побудови науки, її організації, принципів функціонування та застосування наукових методів. Інакше кажучи, йдеться про систему поглядів, що визначає підходи до постановки проблем, формування концептуального апарату та вибору методів аналізу й дослідження.

Водночас у *вужькому розумінні* **методологія** розглядається як конкретна сукупність методів, принципів, прийомів, процедур і технологій, які застосовуються під час дослідження певної спеціальної галузі знань. Такий підхід уможливорює сформулювати так звану *спеціальну наукову методологію*, адаптовану до особливостей об'єкта дослідження та специфіки галузі.

Узагальнюючи обидва підходи, можна стверджувати, що **методологія**—це *цілісна система принципів, правил і процедур наукового пізнання, яка визначає, якими засобами, у якій послідовності та за яких умов дослідник отримує достовірні, обґрунтовані знання про закономірності функціонування природи, суспільства або мислення*. Вона є вченням про методи, що забезпечують досягнення сутності явищ, їх зв'язків і закономірностей.

Особливу роль **методологія** відіграє у визначенні того, наскільки отримана в ході дослідження інформація може вважатися об'єктивною, надійною і корисною для подальшого формування знань. Зокрема, у сфері

економічних наук саме методологічні засади визначають обґрунтованість висновків, прогнозів і рекомендацій, що випливають із проведених досліджень. З формального погляду методологія тісно пов'язана з пізнавальними операціями та процедурами, які використовуються в науковому процесі. Вона охоплює не лише вибір методів, але й логіку їх поєднання, правила інтерпретації отриманих результатів і підходи до перевірки їхньої достовірності. Таким чином, методологія є не просто технікою дослідження, але й філософсько-науковою основою, що формує загальний стиль і якість наукового мислення.

У системі вищої освіти, відповідно до організації освітнього процесу, методологію найчастіше розглядають у вузькому, прикладному значенні – як сукупність прийомів, методів, процедур і технологій дослідницької діяльності, що застосовуються в межах конкретної наукової галузі. У такому трактуванні методологія постає як практичний інструментарій для забезпечення послідовного, обґрунтованого та результативного проведення наукових досліджень.

Як самостійна наукова дисципліна, методологія займається вивченням теоретичних і практичних основ організації наукового пошуку. Вона аналізує структуру, логіку, послідовність і зміст етапів наукового дослідження, розглядає технологію формування наукових гіпотез, способи збору, систематизації та обробки емпіричних даних, а також методи побудови й обґрунтування наукових висновків. Окрім того, методологія досліджує проблеми вибору оптимальних дослідницьких стратегій залежно від характеру об'єкта, цілей і завдань наукової роботи.

Об'єктом вивчення методології є методи науки – тобто сукупність способів, прийомів, логічних і практичних процедур, що дозволяють досліджувати різні явища, процеси та об'єкти реальної дійсності. Саме методи визначають підхід до пізнання, формують систему правил і принципів, за якими здійснюється планомірне, послідовне вивчення світу та встановлення об'єктивної істини. Водночас методологія встановлює межі та умови застосування різних методів, враховуючи специфіку предметної сфери.

Предметом вивчення методології є закономірності, принципи, методи, прийоми та форми організації наукової і пізнавальної діяльності, а також шляхи і способи побудови, обґрунтування та розвитку знання.

Головна мета методології науки – системне вивчення, аналіз і удосконалення тих засобів, методів, технік і процедур, за допомогою яких людство отримує, обґрунтовує та систематизує нові наукові знання. Це стосується як емпіричного рівня дослідження, пов'язаного з безпосереднім спостереженням і фіксацією фактів, так і теоретичного, що передбачає

побудову концепцій, моделей, гіпотез і теоретичних систем для пояснення й прогнозування явищ дійсності. Методологія виступає важливою основою для підвищення ефективності наукової діяльності та забезпечення надійності, достовірності й об'єктивності її результатів.

У сучасній науці розрізняють *три основні рівні методології*, кожен з яких має своє призначення та сферу застосування:

1. Філософська (фундаментальна) методологія

Це найвищий, світоглядний рівень методологічного знання, що визначає загальні принципи, закономірності та підходи до процесу пізнання світу. Основою філософської методології є матеріалістична діалектика – вчення про універсальний зв'язок і розвиток явищ дійсності – та теорія пізнання, яка аналізує шляхи, форми й можливості наукового досягнення дійсності. Вона формулює загальні діалектичні принципи (наприклад, принцип розвитку, взаємозв'язку, суперечності, єдності форми і змісту), що діють на всьому полі наукового знання та конкретизуються у межах інших рівнів методології. Цей рівень методології визначає світоглядні засади науки, її ціннісні орієнтири та загальну картину світу, слугуючи основою для формування системи загальнонаукових і спеціальних методів.

2. Загальнонаукова методологія

Це рівень методології, який охоплює принципи, підходи та методи, що застосовуються у переважній більшості наук незалежно від їхньої предметної специфіки. Загальнонаукова методологія ґрунтується на таких універсальних принципах, як системність, структурність, моделювання, аналіз і синтез, історизм, логічний підхід тощо. Особливе місце в сучасних дослідженнях посідає системно-функціональний підхід, що передбачає аналіз взаємодії ключових компонентів будь-якого процесу: потреба → суб'єкт → об'єкт → процеси → умови → результат. Застосування такого підходу забезпечує цілісність і комплексність дослідження, дає змогу простежити всі етапи і взаємозв'язки між елементами системи, враховувати фактори впливу та прогнозувати наслідки. Загальнонаукова методологія є сполучною ланкою між філософським і конкретно-науковим рівнями, оскільки надає інструментарій для організації досліджень у різних галузях знання.

3. Конкретно-наукова методологія

Це сукупність методів, принципів, прийомів і процедур, що застосовуються у межах окремих наукових дисциплін. Конкретно-наукова методологія має свої специфічні дослідницькі прийоми, понятійний апарат, підходи до розв'язання завдань і організації емпіричних і теоретичних досліджень у певній галузі. Так, *методологія стратегічного менеджменту* розробляє та обґрунтовує принципи, методи і процедури управління

організаціями в умовах мінливого зовнішнього середовища з метою забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності. На основі цієї методології топ-менеджмент підприємства аналізує зовнішнє і внутрішнє середовище організації, визначає конкурентні переваги, формулює місію та стратегічні цілі, розробляє план дій і контролює його виконання. Такий рівень методології визначає, якими саме методами доцільно користуватися для розв'язання конкретної наукової проблеми в межах певної дисципліни.

Отже, три рівні методології – *філософська, загальнонаукова та конкретно-наукова* – утворюють єдину взаємопов'язану систему, яка забезпечує теоретичне та практичне підґрунтя для організації наукового пізнання. Вони взаємодіють між собою: загальні принципи філософської методології конкретизуються через загальнонаукові підходи, а ті, зі свого боку, знаходять практичне втілення у конкретно-наукових методиках.

До ключових принципів методології пізнання зараховують:

- принцип взаємозв'язку теорії та практики, який підкреслює нерозривну єдність теоретичного осмислення й практичного застосування знань, де кожна складова посилює й доповнює іншу.

- принцип об'єктивності, що вимагає неупередженого врахування всіх важливих обставин та чинників, які формують сутність певного явища чи процесу.

- принцип конкретності, який передбачає зосередження уваги на суттєвих властивостях і закономірностях об'єктивних явищ, забезпечуючи точність та обґрунтованість їх наукової оцінки.

- принцип розвитку, що виражається у визнанні динамічної природи об'єктів дослідження, їхніх суперечностей, кількісних і якісних змін, які мають бути відображені у науковому знанні.

- принцип закономірності, який орієнтує на виявлення системних взаємозв'язків між явищами та їхню взаємозумовленість у межах досліджуваного об'єкта.

Методологія як наукова категорія виконує низку важливих функцій:

- визначає раціональні способи отримання наукового знання, що відображає динамічні зміни об'єктів та явищ реального світу.

- забезпечує всебічність та глибину збору й аналізу інформації стосовно процесів і явищ, які є предметом вивчення.

- сприяє уточненню, доповненню, оновленню й систематизації термінологічного апарату науки, забезпечуючи чіткість і єдність наукової мови.

- полегшує впровадження нових знань, концепцій та підходів до наукового обігу, відкриваючи можливості для інтеграції інноваційної інформації.

- формує цілісну систему наукових знань, що базується на об'єктивних фактах, а також розробляє логіко-аналітичні інструменти для поглибленого наукового аналізу.

- визначає специфічні шляхи та прийоми досягнення поставлених науково-дослідницьких цілей.

Зазначені характеристики поняття «*методологія*», що виявляються через її функції у науковому процесі, дають підставу для висновку, що методологія – це системне концептуальне обґрунтування мети, змісту, принципів, методів та процедур дослідження, які забезпечують здобуття максимально об'єктивної, достовірної і впорядкованої інформації про структуру, динаміку та закономірності досліджуваних явищ і процесів.

Усі різновиди людської діяльності, незалежно від їхньої сфери чи спрямованості, ґрунтуються на використанні певних прийомів, способів та операцій, які слугують засобами досягнення поставлених цілей. Не є винятком і наукова діяльність – особливий вид інтелектуальної праці людини, спрямований на пізнання об'єктивної дійсності, осмислення її закономірностей і створення нових знань. Наука послуговується специфічними прийомами, методами та способами, які об'єднуються у понятті «метод». Під методом розуміють упорядкований спосіб досягнення мети, що реалізується через систему прийомів, операцій і процедур, які застосовуються як для теоретичного осмислення, так і для практичного вивчення навколишнього світу. Водночас метод є формою у певний спосіб організованої людської діяльності, що підпорядковується визначеним правилам і закономірностям.

Методологія наукових досліджень, зі свого боку, займається аналізом найважливіших характеристик, функцій і особливостей наукових методів. Вона не лише систематизує методи за рівнем узагальнення та глибиною пізнання, а й визначає їхню ефективність та сфери застосування. Наприклад, розглядаючи конкретні прийоми, такі як експеримент, спостереження чи вимірювання, методологія науки дає можливість виявити спільні ознаки, закономірності їхнього застосування та місце в загальній структурі наукового пізнання.

Метод треба розглядати не просто як набір правил, способів і прийомів, а як цілісну систему орієнтирів – принципів, норм і вимог, що забезпечують правильну організацію діяльності та спрямовують дослідника на досягнення поставлених результатів у будь-якій галузі знань. Це своєрідна програма дій, яка дозволяє не лише отримувати нові знання, а й критично осмислювати вже наявні.

Водночас багатогранність сучасних наукових проблем, їхній міждисциплінарний характер та різноманітність об'єктів дослідження потребують застосування спеціальних методик. Поняття «методика»

вживається для позначення вчення про особливості використання окремого методу або комплексу методів, що забезпечують розв'язання конкретних наукових завдань. Методика включає в себе систематизований набір прийомів, правил, операцій роботи з емпіричним та теоретичним матеріалом, а також рекомендації щодо їх комбінування та послідовності використання. Як бачимо методика є прикладною формою методології, яка конкретизує способи реалізації наукових методів у межах певного дослідження.

Отже, у взаємодії *метод, методика та методологія* формують цілісну систему організації наукового пізнання, де метод визначає шлях і способи досягнення мети, методика забезпечує раціональну послідовність дій у межах цього шляху, а методологія узагальнює досвід і окреслює загальні принципи, на основі яких здійснюється будь-яка наукова діяльність.

Тема 2. Методологія дослідження систем управління організацією.

Система управління організацією як об'єкт дослідження. Роль дослідження у розвитку управління організацією. Зовнішнє середовище організації. Внутрішнє середовище організації. Дослідження як складова менеджменту організації. Функціональна роль дослідження у розвитку систем управління. Концепція дослідження: модель – принципи побудови, моделювання. Діалектичний підхід до дослідження. Принципи діалектичного підходу. Закони діалектики. Системний підхід. Комплексний підхід. Інтеграційний підхід. Процесний підхід. Ситуаційний підхід. Маркетинговий підхід. Інноваційний підхід. Поведінковий підхід. Рефлексивний підхід. Гіпотеза та її роль у дослідженні. Види гіпотез. Вимоги до наукових гіпотез. Принципи побудови гіпотез.

План:

- 2.1. Система управління організацією як об'єкт дослідження.
- 2.2. Дослідження як складова менеджменту організації.
- 2.3. Діалектичний підхід до дослідження системи управління організацією.
- 2.4. Гіпотеза та її значення в процесі дослідження.

2.1. Система управління організацією як об'єкт дослідження

Система – це впорядковане, організоване утворення, що складається з великої кількості взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою за допомогою певних зв'язків, відносин та залежностей. Кожен елемент виконує свою функцію у межах загального механізму, забезпечуючи досягнення визначеної мети, задля якої ця система була створена та функціонує.

Мета системи управління – це бажаний, ідеальний стан об'єкта управління в майбутньому, до якого прагне організація або підприємство. Цей орієнтир визначає напрям і характер управлінських дій. Водночас роль системи управління полягає у подоланні розриву між поточним станом об'єкта управління та його запланованим результатом, тобто у приведенні реального стану до бажаного.

Структурою системи управління доцільно вважати сукупність її елементів (підсистем, компонентів, функціональних одиниць) і зв'язків між ними, які забезпечують цілісність, узгодженість і стабільність функціонування всієї системи.

Одним із базових принципів управління є **системний підхід**, що передбачає розгляд усіх процесів, явищ та елементів не ізольовано, а у їхньому взаємозв'язку, взаємозалежності та взаємодії. Це дає змогу враховувати вплив кожного окремого компонента на функціонування всієї системи та своєчасно

коригувати управлінські рішення. *Системність в управлінні* проявляється в узгодженості всіх складових управлінського процесу: від постановки цілей (*цілепокладання*) до вибору методів і засобів реалізації, що відповідають реальним можливостям організації – наявним ресурсам, часовим обмеженням та умовам зовнішнього середовища. Крім того, управління передбачає забезпечення балансу між наявними ресурсами, інтересами зацікавлених сторін і визначеними пріоритетами діяльності.

Кожна організація функціонує у межах певної системи управління, яка сама собою виступає важливим об'єктом наукового аналізу. Управлінська діяльність передбачає насамперед організацію та регулювання спільної діяльності соціальних груп, які треба розглядати соціальними системами, здатними до цілеспрямованого управління. Будь-яка управлінська система в організації має складну, структуровану будову та покликана забезпечувати збір, обробку й аналіз інформації для прийняття рішень, спрямованих на досягнення оптимальних результатів у межах наявних ресурсних і середовищних обмежень.

Як об'єкт дослідження, система управління характеризується низкою важливих рис. По-перше, складається із сукупності елементів (щонайменше двох), які пов'язані між собою ієрархічними відносинами. По-друге, ці елементи взаємодіють завдяки наявності як прямих, так і зворотних зв'язків, що забезпечує цілісність і узгодженість функціонування системи. По-третє, система є неподільним цілим для підпорядкованих рівнів управління і водночас має усталені зв'язки із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище—це сукупність факторів, умов і обставин, які існують поза межами організації та не залежать безпосередньо від її діяльності, однак здатні впливати на її функціонування. Водночас і сама організація, здійснюючи свою діяльність, чинить певний зворотний вплив на довкілля. Саме із зовнішнього середовища організація отримує всі необхідні ресурси для свого існування та розвитку, підтримуючи з ним безперервний обмін.

Зовнішнє середовище організації охоплює два основних складники:

1. Середовище прямого впливу, до якого належать:
 - постачальники ресурсів і сировини;
 - органи державної влади та регулятори;
 - профспілкові об'єднання;
 - конкуренти на ринку;
 - споживачі продукції та послуг.

Це безпосереднє ділове оточення, учасники якого безпосередньо впливають на функціонування та результати діяльності організації.

2. Середовище непрямого впливу, що включає:

- міжнародне середовище;
- досягнення науки та техніки;
- політичні обставини;
- соціокультурні умови;
- економічну ситуацію.

На відміну від прямого оточення, ці чинники діють опосередковано та здатні впливати на підприємство з певним часовим лагом. Управлінцям часто доводиться ухвалювати рішення, ґрунтуючись не на повній та достовірній інформації, а на прогнозах і припущеннях, оскільки об'єктивні дані про ці фактори нерідко обмежені або недоступні.

Внутрішнє середовище організації становить своєрідний господарський механізм, який забезпечує функціонування компанії як єдиного цілого. Інакше кажучи, це сукупність взаємопов'язаних елементів, що охоплюють усі виробничі, управлінські та допоміжні підрозділи, які входять до структури організації. Це середовище формується під впливом низки внутрішніх змінних, серед яких ключовими є:

- цілі,
- структура,
- завдання,
- персонал (людські ресурси).

Цілі – це визначені орієнтири, на досягнення яких спрямована діяльність організації. Вони об'єднують людей у колектив для спільної роботи задля досягнення певного бажаного результату. Важливо розуміти, що загальні цілі компанії рідко повністю збігаються із цілями її окремих структурних підрозділів. Кожен відділ має власні завдання, які повинні гармонійно узгоджуватися із загальноорганізаційними цілями, не суперечачи їм. Наприклад, фінансовий відділ може прагнути до мінімізації кредитних ризиків при продажах, тоді як маркетинговий – до зниження кількості звернень і скарг від клієнтів. Відтак важливою функцією керівництва є координація цілей підрозділів для забезпечення єдності організаційної стратегії.

Структура – упорядкована система взаємозв'язків між рівнями управління та функціональними сферами, організована так, щоб забезпечити найефективніше досягнення поставлених цілей. Структура формується з урахуванням:

1. Спеціалізованого поділу праці, за якого певні види робіт закріплюються за працівниками відповідної кваліфікації. Виокремлюють:
 - горизонтальний поділ праці – розподіл обов'язків між працівниками одного рівня;

– вертикальний поділ праці– система підпорядкованості між різними управлінськими ланками, яка визначає ієрархію всередині організації. Так, керівник вищого рівня може мати у підпорядкуванні кілька керівників середньої ланки, що опікуються різними напрямками діяльності.

2. Сфери контролю, тобто кількості підлеглих, які перебувають у прямому підпорядкуванні одного керівника. Тут розрізняють:

- вузьку сферу контролю, коли керівник контролює обмежене коло співробітників;
- широку сферу контролю, коли в підпорядкуванні – значна кількість працівників.

Завдання– цеконкретні роботи чи сукупність операцій, які необхідно виконати встановленим способом у визначені строки. Кожна посадова одиниця передбачає перелік завдань, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Завдання можуть бути пов’язані із:

- людьми (управління, наставництво, комунікація),
- об’єктами (обладнання, ресурси, матеріали),
- інформацією (збір, обробка, аналіз і поширення даних).

Людський ресурс– найважливіша та найскладніша складова будь-якої організації, адже працівники відрізняються між собою за віком, статтю, освітою, досвідом, цінностями, національністю, сімейним станом тощо. Успішність діяльності компанії значною мірою залежить від ефективного управління персоналом. Це передбачає створення таких умов, які сприяли б розвитку професійного потенціалу працівників, формуванню позитивної трудової мотивації, заохоченню ініціативності та нейтралізації можливих негативних проявів у поведінці чи роботі.

2.2.Дослідження як складова менеджменту організації

Дослідження систем управління–це специфічний вид аналітичної та організаційної діяльності, спрямований на модернізацію та адаптацію управлінських механізмів відповідно до динамічних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

Основні завдання дослідження систем управління включають:

- уточнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства та його структурних підрозділів;
- визначення актуальних тенденцій функціонування підприємства в умовах конкретного ринкового середовища;
- аналіз чинників, що сприяють або, навпаки, заважають досягненню поставлених цілей;

–збір і систематизацію інформації, необхідної для розробки заходів із вдосконалення діючої системи управління;

–підготовку даних для адаптації сучасних моделей, методик та інструментів управління до особливостей конкретного підприємства.

Процес дослідження відбувається поетапно:

–встановлення необхідності проведення дослідження, обґрунтування його актуальності (виявлення проблеми чи задачі, яку потрібно розв’язати для досягнення цілей);

- формулювання основної мети дослідження;
- визначення об’єкта та предмета дослідження.

Об’єктом дослідження може виступати структура будь-якого рівня – від окремого підрозділу до підприємства, галузі чи національного господарства, а також їхнє зовнішнє та внутрішнє середовище.

Предметом дослідження є конкретна проблема або завдання, розв’язання яких неможливе без попереднього наукового аналізу.

До основних складових наукового дослідження систем управління належать:

- виявлення проблемної ситуації;
- формування цілей дослідження та поділ їх на конкретні завдання;
- попередній аналіз наявної інформації, умов та методів розв’язання аналогічних проблем;
- висунення початкових гіпотез;
- теоретичне опрацювання гіпотез;
- планування та організація спостережень, експериментів, моделювання;
- проведення спостережень і експериментальних процедур;
- аналіз, узагальнення та інтерпретація отриманих даних;
- перевірка достовірності гіпотез (зокрема за допомогою статистичних методів);
- уточнення гіпотез у разі необхідності;
- прогнозування подальших результатів;
- розробка перспектив подальших досліджень.

Концепцією дослідження системи управління прийнято вважати сукупність взаємопов’язаних гіпотез, що є основою для проектування дослідницького процесу. Її розробляють переважно для аналізу слабо структурованих проблем. Концепція містить набір гіпотез та визначає етапи їх перевірки.

На основі концепції формуються:

–*сценарій дослідження*– логічно обґрунтована послідовність процедур, які забезпечують досягнення визначених цілей;

–алгоритм дослідження–жорстко впорядкована схема виконання операцій, розроблена на базі сценарію, методики або шляхом використання аналогій.

Прийомом дослідження систем управління будемо вважати конкретну дію, операцію чи послідовність логічних або математичних операцій, виконання вимірювання певного параметра чи фактора, що дозволяє отримати локальний або проміжний результат у межах дослідницького процесу.

Процедура дослідження–це упорядкована сукупність прийомів, об'єднаних спільною метою – виконання завдань окремого етапу дослідження. Наприклад, до процедур можна віднести процес збору необхідної інформації, аналізу даних чи проведення експерименту.

Методика дослідження становить цілісний комплекс прийомів, специфічних для певного дослідження, що забезпечують досягнення поставлених цілей або результатів окремого етапу. Її формування здійснюється відповідно до визначеної концепції дослідження.

Засобами дослідження називають матеріальні або спеціально створені технічні об'єкти, призначені для моделювання зовнішніх впливів, проведення вимірювань, формування тестів, передачі, обробки й відображення інформації, забезпечення експериментальної безпеки тощо.

Згідно з методологічними підходами, можна виділити такі основні типи досліджень: *контрольні, діагностичні, порівняльні, дослідження відповідності, класифікаційні* тощо.

Контрольні дослідження застосовують для перевірки властивостей системи управління в реальних умовах її функціонування, щоб підтвердити досягнення запланованих цілей чи виявити недоліки. В економічній сфері до таких належать ревізії, інвентаризації, контрольні закупівлі. У технічній практиці –серійні випробування, перевірка продукції та контроль якості з боку відділів технічного контролю (ВТК).

Діагностичні дослідження проводять для виявлення причин відхилень фактичних показників від планових значень. Аналіз позитивних відхилень допомагає закріпити успіх та визначити фактори його підтримки, а з'ясування причин негативних дозволяє своєчасно усунути проблеми, нормалізувати роботу системи та забезпечити її ефективність і безпеку.

Класифікаційні дослідження ставлять за мету попередньо розподілити об'єкти за класами, що надалі дає змогу здійснювати порівняльний аналіз систем або їхніх компонентів.

Дослідження розпізнавання образів призначені для визначення належності об'єкта до певного класу чи виявлення мінімальної кількості

параметрів, що його ідентифікують. Часто ці дослідження, разом із класифікаційними, виступають стартовим етапом аналізу систем управління. При необхідності обрати оптимальний варіант – чи то систему, чи її елемент, чи конкретну дію або комплектуючу – важливу роль відіграють *порівняльні дослідження*. Вони допомагають визначити співвідношення між двома або кількома об'єктами дослідження, оцінити їхні характеристики і вибрати найкраще рішення з позиції поставлених завдань.

Моделювання виступає одним із ключових інструментів аналізу систем управління, що застосовується в умовах наявності формалізованих кількісних показників та інформаційних даних. Цей метод ефективно використовується для реалізації завдань прогнозування, планування, діагностики та порівняльного аналізу. Отримані результати можуть мати як абсолютні, так і відносні цифрові значення. Завдяки широкому арсеналу методів, моделювання є активним і універсальним підходом до вивчення систем управління.

Експеримент – це форма цілеспрямованої активної діяльності, що передбачає штучне створення певних умов і організацію функціонування об'єкта з метою подальшого вимірювання, аналізу ефективності, витрат, ризиків та інших експлуатаційних параметрів. На основі даних, отриманих під час експерименту, досліджують властивості середовища, продукції, систем або соціальних структур.

Випробування можна розглядати різновидом експерименту, головна мета якого – удосконалити або доопрацювати продукцію, її систему управління, а також підтвердити відповідність характеристик встановленим стандартам та сертифікаційним вимогам перед запуском товару на ринок. Окремим різновидом є контрольно-серійні випробування, що проводяться для контролю стабільності якості продукції, зокрема в оборонній промисловості, протягом її серійного виробництва.

Статистика виступає як пасивний метод дослідження, який базується на збиранні формалізованих кількісних даних шляхом спостереження та фіксації характеристик об'єкта під час його реального функціонування у природних ринкових умовах. Сутність методу полягає у математичній обробці зібраної інформації для подальшого аналізу, діагностики та прогнозування роботи систем управління. Коректне використання статистичних даних вимагає стабільності зовнішніх умов і сталої структури досліджуваної системи протягом усього періоду спостереження.

Отже, дослідження систем управління є багаторівневим і поетапним процесом, що передбачає глибокий аналіз чинників управлінського середовища, обґрунтування рішень і формування практичних рекомендацій для удосконалення організаційної діяльності.

2.3. *Діалектичний підхід до дослідження системи управління організацією*

Діалектичний підхід – це метод пізнання реальності, який ґрунтується на вивченні загальних закономірностей розвитку природи, суспільства та мислення, а також всебічних взаємозв'язків між явищами. У його основі лежать три фундаментальні закони діалектики, які визначають рушійні сили та напрями змін у матеріальному світі й нашому способі його осмислення:

–**закон єдності та боротьби протилежностей** стверджує, що будь-яке явище чи об'єкт розвивається завдяки наявності внутрішніх суперечностей та взаємодії між протилежними сторонами. Зміни відбуваються через поступове загострення відмінностей, які з несуттєвих стають суттєвими і переходять у боротьбу протилежностей. Ця боротьба і є основним джерелом руху та розвитку. Єдність протилежностей пояснюється тим, що суперечливі риси властиві одному й тому самому об'єкту і водночас взаємно зумовлюють одне одного.

–**закон переходу кількісних змін у якісні** визначає розвиток як безперервний і поступальний процес, у якому накопичення кількісних змін призводить до стрибкоподібного переходу до нової якості. Об'єкт зберігає свою суть до певного моменту, доки його зміни залишаються у межах допустимих величин, але після досягнення критичної межі відбувається перетворення на принципово новий стан або явище.

–**закон заперечення заперечення** розкриває процес розвитку як безперервне спрямоване просування, у якому кожен наступний етап заперечує попередній, зберігаючи водночас окремі його риси на новому, вищому рівні. Кожне нове явище є синтезом старого і нового, що виникає у результаті подолання попередніх суперечностей і переходу на якісно інший щабель.

У застосуванні діалектичного підходу до аналізу та дослідження необхідно спиратися на такі принципи:

–**руху та розвитку**– всі явища динамічні, постійно змінюються і пристосовуються до нових умов;

–**наступності**– нові явища не виникають із нічого, а наслідують і відтворюють ознаки попередніх, інтегруючи їх у нові форми;

–**суперечливості**– розвиток об'єкта неможливий без боротьби між протилежними тенденціями, яка є рушійною силою змін;

– **наукового підходу**– ефективне дослідження потребує вміння передбачати подальший розвиток явищ на основі аналізу їхньої внутрішньої природи та тенденцій, використовуючи передові досягнення науки і прогресивні методики.

Діалектичний підхід до досліджень, завдяки своїм ключовим положенням про постійний рух і зміну явищ, про необхідність оновлення застарілого новим, є одним із найбільш передових методологічних орієнтирів. Саме тому він активно використовується у більшості сучасних наукових досліджень. На сьогодні практична реалізація цього підходу ґрунтується на поєднанні його принципів із методами та інструментами інших підходів, що підсилює його ефективність. Варто зазначити, що саме **діалектичний підхід став підґрунтям** для формування і розвитку низки інших дослідницьких підходів, серед яких найвагомішими є:

1. Системний підхід, що розглядає об'єкт дослідження як цілісну систему—сукупність взаємопов'язаних елементів та підсистем, між якими існують як внутрішні, так і зовнішні зв'язки. Цей підхід забезпечує всебічний аналіз об'єкта, дозволяючи комплексно оцінити варіанти управлінських рішень, спрогнозувати їх реалізацію та узгодити дії виконавців для досягнення запланованих результатів.

2. Комплексний підхід, основною вимогою якого є обов'язковий урахування впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. Під час аналізу необхідно брати до уваги не лише внутрішні виробничі й управлінські чинники, а й зовнішні економічні, геополітичні, соціальні, демографічні, екологічні та інші фактори. На жаль, у практиці управління значущі аспекти, наприклад, соціальні чи мотиваційні питання, нерідко ігноруються або відкладаються на другий план, що негативно впливає на кінцевий результат. Тому комплексний підхід є критично важливим для повноцінного аналізу організаційної діяльності.

3. Інтеграційний підхід застосовується для вивчення функціональних взаємозв'язків у системах управління, особливо в частині інформаційного забезпечення. Особливість цього підходу полягає в аналізі зв'язків як по вертикалі —між рівнями управлінської ієрархії, так і по горизонталі — між підрозділами, службами та функціональними ланками на різних етапах життєвого циклу продукту чи послуги. Поняття інтеграції тут трактується як об'єднання всіх елементів управлінської системи задля посилення взаємодії та координації дій. Завдяки цьому забезпечується єдність цілей і узгодженість завдань для різних ланок організації, наприклад, через встановлення конкретних показників діяльності за якістю, обсягом, витратами та термінами. Досягнення цих показників і забезпечує виконання стратегічних і тактичних цілей організації.

4. Процесний підхід розглядає управлінську систему як безперервний ланцюг взаємопов'язаних операцій і управлінських функцій. Дослідницький процес у цьому випадку — це послідовність дій і функцій, які здійснює

дослідник задля вивчення об'єкта, трансформуючи вихідні дані (об'єкт дослідження) у підсумковий результат. Управління цим процесом забезпечується за допомогою ресурсів і регуляторів. До останніх належать методики, вимоги клієнтів, очікування споживачів, ринкова конкуренція, нормативно-правове середовище тощо. Ресурсна складова охоплює все необхідне для здійснення дослідження – матеріальні, технічні, транспортні та інші засоби.

5. Ситуаційний підхід орієнтований на прийняття управлінських рішень в умовах швидкозмінного середовища – коливань на ринку, появи нових конкурентів, змін у запитах споживачів тощо. За такого підходу досліджується конкретна ситуація, встановлюються її причини, чинники впливу, і визначаються можливості їх використання для досягнення дослідницьких цілей у кожному окремому випадку. Застосування ситуаційного підходу особливо ефективно там, де виникають типові ситуації, для яких уже напрацьовані стандартні рішення на основі аналізу попереднього досвіду. Це дає змогу заощаджувати ресурси, час і зусилля.

6. Маркетинговий підхід передбачає проведення глибокого аналізу діяльності організації на базі маркетингових досліджень. Його суть полягає у фокусуванні управлінської системи на потребах і очікуваннях споживача. Досягнення поставлених цілей тут потребує вдосконалення бізнес-стратегії, яка повинна забезпечити організації довготривалу конкурентну перевагу. Завдання маркетингового аналізу – виявити ці переваги та визначити чинники, що їх формують і підтримують.

7. Інноваційний підхід ґрунтується на здатності організації оперативно реагувати на зовнішні зміни, активно впроваджувати нові технології, продукти, послуги та управлінські рішення. Його основна мета – забезпечити стале випередження технічного прогресу і максимально задовольняти динамічні потреби ринку. Для ефективного впровадження інновацій необхідно проводити системний аналіз можливостей організації щодо реалізації нових ідей. Процес такого аналізу є комплексним і охоплює всі стадії життєвого циклу продукту – від ідеї до комерційного втілення та подальшого супроводу на ринку.

8. Нормативний підхід. Оцінка та вдосконалення будь-якої управлінської системи ґрунтується на аналізі сукупності нормативів, що регламентують її діяльність. Це як галузеві стандарти (наприклад, нормативи керованості), так і внутрішні документи, розроблені безпосередньо в організації – положення про структуру, посадові інструкції, штатні розписи тощо. Нормативи поділяються за спрямованістю: цільові – орієнтовані на досягнення стратегічних завдань (якість продукції, ресурсозатратність,

ергономічні та показники надійності, технічний рівень виробництва); функціональні – регулюють виконання управлінських функцій; соціальні – визначають взаємини та соціальну політику всередині колективу.

9. Поведінковий підхід.Цей підхід акцентує увагу на створенні сприятливого середовища для розкриття потенціалу кожного працівника та формування у нього усвідомленої відповідальності за результати діяльності організації. Для управлінців особливо важливо володіти різноманітними поведінковими концепціями загального менеджменту та вміти адаптувати їх до особливостей конкретної організації. Основний акцент ставиться на тому, що людина є ключовою ланкою будь-якої управлінської системи. Саме згуртований колектив, об'єднаний спільними цінностями й готовий підтримувати ініціативи керівника, є запорукою стабільного економічного розвитку.

10. Рефлексивні дослідження.Цей підхід зосереджується на аналізі того, як управлінська система реагує на різноманітні зовнішні та внутрішні зміни. Головною умовою життєздатності та поступального розвитку організації є її здатність адаптуватися до змін середовища. Що гнучкіше система пристосовується до нових умов, то більш досконалий у неї механізм самоорганізації, вища управлінська ефективність і стійкість. Здатність організації зберігати функціональність та внутрішню рівновагу в умовах змін визначає рівень її адаптивності та конкурентоспроможності.

2.4. Гіпотеза та її значення в процесі дослідження

Гіпотеза (з грецької – «припущення») – це наукове передбачення або здогад, істинність якого ще не встановлена. Її виникнення тісно пов'язане з інтуїцією – здатністю безпосередньо осягати суть речей, минаючи докази та раціональні обґрунтування. Інтуїтивне передчуття спирається на несвідомий досвід, накопичену інформацію та прогностичні здібності людини, що дає можливість формувати припущення, співзвучні з наявними даними.

Зазвичай розрізняють два підходи до розуміння гіпотези:

1. Як інструмента наукового поступу, що передбачає формулювання припущень із подальшою їхньою емпіричною перевіркою.
2. Як складової частини наукових теорій.

Будь-яка наукова гіпотеза повинна відповідати принципу перевіреності – її можна як підтвердити (верифікувати), так і спростувати (фальсифікувати). Гіпотези висувають для:

– пояснення властивостей об'єкта дослідження;

–з’ясування характеру взаємодії системи із зовнішнім середовищем (наприклад, у механіці: чим більше навантаження – тим сильніша реакція);

–встановлення обмежень на параметри чи характеристики досліджуваних явищ.

У процесі дослідження гіпотеза або набуває статусу перевіреного знання, або відкидається як хибна.

Термін «гіпотеза» має два основні значення:

1. Як форма знання, що ще має статус припущення й містить елемент сумніву;
2. Як методична основа для побудови наукових положень, теорій і принципів.

Основні особливості гіпотези:

–є обов’язковим компонентом будь-якої пізнавальної діяльності, що пов’язує вже відоме з тим, що ще належить відкрити;

–виступає імовірним знанням, яке потребує подальшої перевірки;

–слугує засобом переходу від неповного чи неточного розуміння до достовірного, обґрунтованого знання.

Структурно гіпотеза складається з підстави (фактів і спостережень) та власне припущення, що є логічним висновком із наявних даних. У процесі дослідження вона або підтверджується, перетворюючись на знання, або відкидається. За пізнавальними функціями гіпотези поділяються на кілька типів.

З точки зору пізнавальних функцій виокремлюють:

1. Описову гіпотезу– це припущення, що формулюється щодо об’єкта дослідження та його характеристик, з метою з’ясування його структури, принципів функціонування, особливостей процесів та визначення ключових показників. Однією із форм описових гіпотез є **екзистенційна гіпотеза**, яка передбачає припущення про існування певного об’єкта. Прикладом може слугувати гіпотеза про Атлантиду.

2. Пояснювальну гіпотезу– припущення, яке висувається для з’ясування причин виникнення того чи того явища чи об’єкта. Наприклад, гіпотези щодо причин появи льодовикових періодів на Землі або версії виникнення людини.

З погляду характеру об’єкта дослідження розрізняють:

1. Загальну гіпотезу– науково обґрунтоване припущення про закономірності функціонування класу об’єктів чи явищ, яке покликане пояснити їхні взаємозв’язки, незалежно від конкретного місця чи часу.

2. Конкретну гіпотезу–припущення, що стосується конкретних властивостей, походження або закономірностей окремої частини об’єктів із певної групи. Наприклад, гіпотеза про виникнення вірусів.

3. Поодинокі гіпотези– наукове припущення щодо одного конкретного об'єкта, його властивостей, походження чи закономірностей.

Гіпотези можуть бути спростовані:

- шляхом виявлення відсутності передбачених ними явищ чи об'єктів;
- доведенням протилежного положення;
- демонстрацією суперечливості гіпотези або її доведення до абсурду.

Тема 3. Емпіричні та теоретичні методи дослідження

Емпіричні методи наукового дослідження: спостереження, анкетування, тестування, інтерв'ю, опитування, експеримент, вимірювання. Статистичні методи дослідження у менеджменті. Роль статистики у розробці і обґрунтуванні спеціальних методів дослідження. Економічне групування. Середні величини. Економічні порівняння. Якісна і кількісна оцінка факторів. Використання емпіричних та статистичних методів дослідження у менеджменті. Абстрактно-логічний метод: його сутність і застосування. Основні прийоми методу: індукція та дедукція, аналіз і синтез, перехід від загального до конкретного, формалізація, аналогія, порівняння. Застосування абстрактно-логічного підходу у менеджменті. Історичний метод дослідження: основні прийоми, зокрема періодизація та історична деталізація, єдність і боротьба протилежностей.

План:

- 3.1. Емпіричні методи наукового пізнання.
- 3.2. Статистичні методи дослідження у менеджменті.
- 3.3. Абстрактно-логічний підхід у дослідницькій діяльності магістрантів.

3.1. Емпіричні методи наукового пізнання

Емпіричне дослідження базується на безпосередній взаємодії дослідника з об'єктом, коли суб'єкт не лише фіксує властивості явища, але й активно впливає на нього. Основні операції цього методу включають ***спостереження, вимірювання, побудову моделей, прогнозування*** та перевірку прогнозованих результатів. Провідними формами емпіричного дослідження є спостереження і експеримент, доповнені вимірювальними процедурами, які хоча й пов'язані з теоретичною діяльністю, реалізуються переважно в межах емпіричного етапу наукового пізнання, зокрема в процесі експериментальних перевірок. Початковим елементом емпіричного дослідження ***є спостереження, яке є невід'ємною складовою і експерименту, і вимірювання***. Спостереження може здійснюватися як самостійно, так і в межах більш складних дослідницьких процедур.

Емпіричне дослідження передбачає два основні етапи. Перший – це збирання фактичного матеріалу, що включає події реального життя, діяльність соціальних груп і організацій, природні процеси, явища суспільного буття. У ході роботи використовуються як первинні, так і вторинні джерела інформації: спогади очевидців, офіційні документи, мемуари, праці вчених, статистичні

дані. Дослідник виокремлює та накопичує факти, що складають емпіричну основу наукового знання.

Другий етап передбачає упорядкування зібраних даних: їхню первинну обробку, систематизацію, оцінювання взаємозв'язків, класифікацію й аналіз залежностей. На цьому етапі здійснюється:

- а) перевірка достовірності кожного факту;
- б) опис фактів відповідно до термінології науки, в межах якої здійснюється дослідження;
- в) добір найтипівіших фактів, що найповніше відображають суть об'єкта або процесу, який вивчається.

На наступному етапі дослідник здійснює упорядкування фактів за ключовими ознаками, групує їх у логічну систему, що дає можливість встановити між ними очевидні взаємозв'язки та виявити закономірності, притаманні досліджуваним процесам і явищам.

На *емпіричному рівні наукового пізнання* ставляться та розв'язуються такі завдання:

– накопичення та систематизація фактичного матеріалу, що слугує основою будь-якого дослідження і без якого неможливе створення повноцінної теоретичної моделі;

– отримання відомостей про властивості, взаємозв'язки та закономірності розвитку досліджуваного об'єкта, що створює передумови для формалізації знань і активного використання кількісних методів у науці;

– побудова схем, діаграм, картограм та інших візуалізаційних моделей, які відображають стан, структуру, динаміку та напрями розвитку об'єкта дослідження;

– класифікація та систематизація наукових фактів, що в узагальненій формі виступають як емпірична інформація.

Основна мета емпіричного етапу – виявити, точно зафіксувати та докладно проаналізувати різноманітні явища, факти і процеси. Саме завдяки емпіричним дослідженням формується багатопланова інформаційна база для подальшого кількісного та якісного аналізу об'єкта.

У межах емпіричного рівня нові знання здобуваються шляхом безпосереднього дослідження – через *спостереження, опис, експеримент та вимірювання*.

Спостереження – це метод досягнення об'єктивної дійсності шляхом безпосереднього чуттєвого сприйняття подій і явищ. Воно дозволяє накопичувати первинний емпіричний матеріал для подальшого аналізу, здійснюється за певним планом і відповідно до наперед визначеної тактики. Спостереження та експеримент – це два основні різновиди емпіричного

пізнання в наукових дослідженнях, без яких неможливо отримати первинні факти, необхідні для формування теоретичних концепцій і подальшої їхньої перевірки. Їхня відмінність полягає у тому, що спостереження передбачає фіксацію явищ без втручання у їхній природний перебіг, тоді як експеримент дозволяє цілеспрямовано впливати на умови досліджуваного процесу. Спостереження відбувається у природних обставинах, які дослідник не може змінювати за власним бажанням. Водночас це не означає, що наукове спостереження є пасивною фіксацією будь-чого, що потрапляє в поле зору. Навпаки, воно – ретельно організований, цілеспрямований і контрольований процесом, що передбачає активну роль дослідника, але без практичного втручання в об'єкт спостереження.

Часто науковці змушені обмежуватися лише спостереженням, оскільки багато явищ недоступні для експериментальної перевірки. Це, зокрема, стосується астрономічних процесів, хоча розвиток космічних технологій поступово розширює можливості експериментування в цій галузі. Проте спостереження за допомогою все більш сучасних інструментів ще довго залишатиметься провідним методом вивчення космосу –зірок, галактик, туманностей та інших об'єктів Всесвіту.

У дослідженні соціальних процесів нерідко застосовується так зване включене спостереження, коли дослідник інтегрується в певну соціальну групу як її повноцінний учасник. Такий підхід дає змогу отримати максимально об'єктивні дані без спотворення природної поведінки об'єкта дослідження, що було б неможливим за умов відкритого спостереження чи проведення соціального експерименту.

У науковому процесі спостереження виконує кілька важливих функцій. По-перше, забезпечує емпіричну базу, яка є підґрунтям для постановки нових проблем і виявлення суперечностей між фактами та наявними теоріями. Особливо це актуально для тих явищ, які неможливо вивчати експериментально, наприклад, астрономічні, геологічні або соціальні процеси.

По-друге, спостереження слугує засобом перевірки гіпотез і теоретичних моделей у тих випадках, коли проведення експерименту є неможливим. Звісно, експеримент дає перевагу в надійності перевірки, але там, де він недоступний, точні спостереження можуть стати не менш вагомим доказом, що підтверджено численними відкриттями в астрономії.

По-третє, у процесі перевірки теорій за допомогою спостережень дослідник співвідносить теоретично передбачені наслідки з реальними емпіричними фактами, формулюючи їх «мовою спостережень». Тобто науковець не лише звертається до теорії, щоб визначити напрям спостережень, а й постійно звіряє свої теоретичні висновки з даними, отриманими в ході

спостережень та експериментів. Таким чином, саме спостереження виступає важливою ланкою, що поєднує теоретичні конструкції з емпіричною дійсністю, забезпечуючи єдність наукового пізнання.

Найбільш результативним джерелом емпіричних знань є **науковий експеримент**, який, на відміну від пасивного спостереження чи опису, є активним методом здобуття інформації. Експеримент – метод дослідження системи управління організації у певних умовах її функціонування, які можуть бути реальними або штучно створеними дослідником, для отримання необхідної інформації. У ході експерименту дослідник має можливість цілеспрямовано впливати на умови перебігу явища, контролювати його розвиток, змінювати окремі параметри чи перевіряти їхню сталість. Більше двох третин науковців у сучасній науці займаються саме експериментальною роботою. Експеримент – це сукупність дій, операцій і спостережень, організованих для отримання інформації про об'єкт у процесі контрольованих випробувань як у природних, так і в штучно створених умовах.

Проведення експерименту зазвичай зумовлене потребою перевірити правильність наукової теорії або обґрунтованість висунутої гіпотези. Результати такого дослідження можуть виражатися як у якісних, так і в кількісних характеристиках об'єкта. Водночас усі отримані дані потребують осмислення та пояснення з позицій відповідних теоретичних підходів.

Застосування експериментального методу має низку істотних переваг:

- дослідник може не лише спостерігати за об'єктом, а й моделювати його стан або поведінку;
- у спеціально створених експериментальних умовах можливо виявити властивості об'єкта, які залишаються прихованими в природному середовищі;
- штучні умови дають змогу усунути або мінімізувати вплив сторонніх факторів, що можуть заважати процесу вивчення;
- експеримент допомагає залучати різноманітні технічні засоби та прилади, які недоступні для використання у звичайних умовах;
- процедуру експерименту можна повторювати необмежену кількість разів, забезпечуючи у такий спосіб перевірку надійності та відтворюваності отриманих результатів.

Тестування як форма експериментального аналізу систем управління посідає особливе місце, яке в сучасних умовах є одним із найбільш поширених і дієвих інструментів. Завдяки цьому методу можна виявляти проблеми в організації ресурсів, передусім такого цінного, як час, оцінювати рівень професійної підготовки персоналу, ефективність розподілу управлінських функцій, баланс між формальними та неформальними елементами управління, визначати домінуючий стиль керівництва та інші важливі аспекти. Тестування

вважається надійним засобом прогнозування результативності систем управління, а також універсальним і економічно вигідним способом дослідження, здатним принести підприємству реальний прибуток. Сутність тесту полягає у використанні системи питань чи висловлювань, які дозволяють об'єктивно зафіксувати наявні міжособистісні відносини, індивідуальні якості, характеристики та їх кількісні показники.

Вимірювання передбачає наявність низки обов'язкових елементів: об'єкта, що підлягає вимірюванню, одиниці виміру, методики вимірювання та суб'єкта-спостерігача. Розрізняють прямі й опосередковані вимірювання. Останні потребують залучення математичних методів для опрацювання результатів. Використання вимірювань дозволяє зафіксувати кількісні характеристики досліджуваних об'єктів, які водночас тісно пов'язані з якісними параметрами та є невід'ємною частиною комплексного наукового аналізу.

Опитування є окремим методом дослідження та джерелом отримання даних, оскільки виступає способом збору інформації про об'єкт дослідження, який ґрунтується на системі питань, що ставляться певній групі осіб – респондентам. Головною особливістю цього способу є отримання даних безпосередньо від людей – носіїв потрібної інформації. За допомогою цього методу можна дізнатися характеристики, що не піддаються безпосередньому спостереженню та залишаються прихованими для зовнішнього аналізу.

Анкетування як письмовий різновид опитування становить письмову форму опитування, що здійснюється шляхом заповнення респондентами спеціально підготовлених анкет. Цей спосіб не передбачає особистого контакту між дослідником і опитуваним, що дає змогу опрацьовувати велику кількість даних одночасно та зберігати анонімність.

Інтерв'ю – це усна форма збору даних, яка передбачає безпосередній або опосередкований контакт між інтерв'юером і респондентом. Спілкування може відбуватися особисто, телефоном або через комп'ютерні засоби. Метод побудовано у формі діалогу, де дослідник ставить запитання, а респондент висловлює власні думки з обговорюваних тем. Відповіді мають бути оперативними, змістовними та достовірними.

Аналіз документів організації є методом збору інформації під час дослідження систем управління, що ґрунтується на опрацюванні даних, зафіксованих на різних носіях – у письмовому, друкованому, електронному вигляді, на магнітних носіях, а також у вигляді зображень та інших форматах. Документом вважається інформаційне повідомлення, закріплене на матеріальному носії й оформлене відповідно до визначених вимог. Застосування цього методу дозволяє дослідникові виявити структуру, складові частини та взаємозв'язки системи управління, що вивчається, проаналізувати

закономірності її функціонування, а також отримати відомості, необхідні для подальшого вдосконалення чи модифікації цієї системи.

Існують два основні різновиди аналізу документів:

1. Традиційний аналіз.
2. Формалізований аналіз (контент-аналіз).

Традиційний аналіз використовується, наприклад, при вивченні:

- посадових інструкцій разом із аналізом наказів щодо заохочень;
- звітів про результати перевірок роботи підрозділів;
- офіційного листування, скарг та звернень, які надходять до органів управління.

Формалізований аналіз документів, або контент-аналіз, передбачає кількісне опрацювання та опис інформації, що міститься в документах, з метою виявлення структурних і змістовних характеристик за певними критеріями.

Результати проведеного контент-аналізу можуть бути оброблені за допомогою різноманітних методичних підходів, що дозволяють систематизувати та інтерпретувати отриману інформацію. Зокрема, серед них широко застосовуються методи статистичного групування, які передбачають об'єднання досліджуваних даних у групи за певними спільними ознаками з метою виявлення структурних особливостей і закономірностей у змісті проаналізованих матеріалів. Окрім того, для визначення пріоритетності, значущості або частотності окремих категорій чи понять, виявлених у процесі контент-аналізу, використовуються методи ранжирування у досліджуваних системах управління.

3.2. Статистичні методи дослідження у менеджменті

Одним із ключових засобів ефективного управління розвитком підприємства є систематичне збирання, впорядкування та всебічне опрацювання інформації щодо поточного стану суб'єкта господарювання, а також прогнозування його подальшого розвитку. В умовах динамічного ринку сучасні управлінські підходи вимагають високого рівня інформаційної підтримки, що передбачає розробку нових стратегій збору, оброблення та інтерпретації даних.

Методи управління, що ґрунтуються на аналізі статистичних даних, класифікуються відповідно до цільових завдань і стадій статистичного дослідження. До основних інструментів статистичної обробки інформації належать:

1. **Статистичне спостереження**— це процес фіксації первинної інформації шляхом реєстрації масових соціально-економічних явищ і процесів. Воно формує первинну базу даних, що слугує підґрунтям для подальших узагальнень і виявлення типових тенденцій.
2. **Зведення та групування даних**— на цьому етапі зібрана інформація структурується і класифікується. Факти об'єднуються за спільними ознаками або розподіляються за відмінностями. Особливе значення має метод статистичного групування, що дозволяє поділити досліджувані явища на типові категорії, встановити між ними логічні зв'язки та виявити внутрішню структуру досліджуваного процесу.
3. **Статистичний аналіз**— передбачає глибоку аналітичну обробку згрупованих даних з метою виявлення закономірностей розвитку явищ та їх взаємозв'язків. У цьому контексті застосовуються методи варіаційного аналізу, оцінки стабільності, темпів і рівня інтенсивності змін, побудова індексів та регресійних моделей. Центральне місце посідає використання узагальнювальних статистичних показників, таких як середні, відносні та підсумкові величини, а також коефіцієнти, які характеризують структуру і динаміку процесів

У сучасній практиці менеджменту одними з найефективніших методів дослідження економічних процесів залишається метод *групування*. Він надає змогу класифікувати елементи дослідження за визначеними характеристиками та виявити глибинні взаємозв'язки між різними економічними явищами. Це дає змогу не лише визначити чинники впливу, а й виявити тенденції та закономірності розвитку. Залежно від мети дослідження, розрізняють *структурні групування* (наприклад, за рівнем продуктивності, обсягами виробництва чи типом продукції) і *аналітичні групування*, у яких одна змінна розглядається як чинник впливу, а інша – як результат. Групування можуть бути як *простими* (за однією ознакою), так і *комбінованими* (за кількома критеріями), а результати подаються у вигляді зручних *групових таблиць*, що значно полегшують подальший аналіз.

Дисперсійний аналіз (ANOVA – Analysis of Variance) у сфері менеджменту виступає потужним інструментом статистичного дослідження, що дає змогу порівнювати середні значення кількох груп і виявляти, чи існують між ними статистично значущі розбіжності. Основне його завдання полягає у виявленні ступеня впливу різних чинників на коливання результативної ознаки, що дає підставу зробити висновки про характер і силу дії кожного з них.

Цей підхід особливо цінний у контексті аналізу економічних явищ і процесів, де результати часто залежать не від одного, а від сукупності факторів, що взаємодіють. У таких випадках ефективним виявляється *багатофакторний*

дисперсійний аналіз, що дозволяє одночасно враховувати вплив декількох змінних і оцінювати не лише їхній індивідуальний, але й комбінований ефект. Натомість попарне порівняння окремих факторів, за якого інші ігноруються, хоча й дає уявлення про окремі зв'язки, проте не розкриває повної картини взаємодії.

Упровадження методології дисперсійного аналізу в економічну аналітику, зокрема в аграрній сфері, відкриває нові можливості для глибшого розуміння складних взаємозв'язків. Цей метод не лише допомагає оцінити, які фактори мають вирішальне значення, а й уможлиблює:

1. Кількісно оцінити силу впливу кожного окремого фактора, а також їхніх комбінацій, на ключові економічні показники.
2. Визначити статистичну значущість виявлених впливів та побудувати довірчі інтервали для отриманих оцінок, що забезпечує надійність висновків.
3. Аналізувати середні значення по групах і здійснювати статистичне тестування відмінностей між ними, що є основою для обґрунтованих управлінських рішень.

Завдяки своїй аналітичній глибині та можливості адаптації до різних контекстів, дисперсійний аналіз є цінним інструментом у системі сучасного економічного управління, здатним суттєво підвищити якість прийняття рішень на основі даних.

Кореляційно-регресійний аналіз виступає логічним розвитком і поглибленням статистичного групування, відкриваючи нові можливості для комплексного аналізу економічних процесів. На відміну від традиційних методів, цей підхід допомагає виявляти приховані взаємозв'язки між змінними, підвищує аналітичну точність і часто дає можливість виявити недоліки або обмеження попередніх досліджень.

Суттєвою перевагою кореляційно-регресійного підходу є його здатність розв'язувати складні завдання, що виникають у ситуаціях, де діють множинні, взаємозалежні фактори. Такий підхід дає змогу не лише визначити, чи існує взаємозв'язок між явищами, але й оцінити, наскільки тісний і значущий цей зв'язок. Застосування методів кореляції та регресії дає змогу реалізувати низку ключових завдань економічного аналізу:

1. Встановити характер (лінійний, нелінійний тощо) і силу взаємозв'язку між досліджуваними змінними;
2. Виміряти величину впливу окремих чинників або їх сукупності на рівень досліджуваного економічного показника;

3. Побудувати математичні моделі залежностей для прогнозування майбутніх змін і здійснення об'єктивної оцінки діяльності суб'єктів господарювання.

З теоретичної точки зору, розрізняють два основні типи взаємозалежностей: **функціональні** та **кореляційні**. У випадку функціонального зв'язку кожному значенню незалежної змінної строго відповідає єдине значення залежної. Такий тип залежностей властивий точним наукам, наприклад, фізиці чи математиці.

Кореляційна залежність, навпаки, допускає варіативність: одному й тому ж значенню однієї змінної може відповідати множина значень іншої. Це зумовлено тим, що зв'язок у такому випадку спостерігається лише в середньому за сукупністю, а не в кожному окремому випадку. Саме цим кореляція відрізняється від функціонального зв'язку — вона статистична за природою і не гарантує точного відповідника для кожного спостереження.

Процес кореляційно-регресійного аналізу охоплює кілька послідовних етапів:

1. *Побудова економіко-математичної моделі*, яка описує гіпотетичний зв'язок між змінними;
2. *Обчислення параметрів кореляційного (або регресійного) рівняння*, що дає змогу кількісно виразити взаємозалежність;
3. *Інтерпретація та оцінка результатів*, що включає перевірку адекватності моделі, аналіз похибок та економічне тлумачення виявлених закономірностей.

Особливої уваги заслуговує етап вибору математичної форми рівняння — вона повинна максимально точно відображати реальний характер взаємозв'язку між досліджуваними ознаками. Саме коректний вибір моделі та точність розрахунків визначають ефективність всього кореляційного аналізу як інструменту економічної діагностики і прогнозування.

У будь-якій сукупності економічних явищ та процесів завжди співіснують як індивідуальні відмінності між окремими елементами, так і певна спільність, що забезпечує їхню системну єдність. Одним із ключових способів виявлення цієї спільності є обчислення **середньої величини**—узагальненого індикатора, який дозволяє впорядкувати різноманітні за значеннями, але однорідні за змістом показники.

Середня величина— це репрезентативний числовий показник, що характеризує типовий рівень певної ознаки в межах кількісно мінливої, але якісно однорідної сукупності. Вибір типу середньої залежить від природи даних і характеру аналізованих показників. У практиці економічного аналізу найчастіше застосовуються чотири основні види середніх:

1. Середня арифметична проста— застосовується для усереднення інтервальних показників. Вона розраховується шляхом рівномірного розподілу загального обсягу ознаки між усіма одиницями сукупності, що виражається наступною математичною операцією:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n}$$

де X – значення ознаки; n – кількість одиниць в сукупності.

Найчастіше цей вид середньої величини використовують в економічному аналізі для розрахунку показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, а також для визначення середньої величини активів або капіталу за даними форм бухгалтерської звітності.

2. Середня арифметична зважена – це середня величина, яка застосовується в тому випадку, коли обсяг сукупності великий і являє собою ряд розподілу. Розрахунок цього виду середньої величини здійснюється за формулою:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i \cdot m_i)}{\sum_{i=1}^n m_i}$$

де m – значення ваги (частоти) досліджуваних ознак.

У рамках економічного аналізу середня арифметична зважена використовується:

- при визначенні середнього тарифного розряду працівників, зокрема на підприємствах, що виробляють продукцію;
- при розрахунку середньої ціни реалізованої продукції (товарів);
- при розрахунку середнього рівня валового прибутку або витрат на продаж, виходячи зі структури товарообігу;
- при визначенні середнього віку одиниці обладнання.

Проілюструємо використання середньої арифметичної зваженої на прикладі розрахунку середнього тарифного розряду кухаря на підприємствах громадського харчування, використовуючи два варіаційних ряди, наведених нижче.

3. Середня геометрична використовується для розрахунку середніх темпів зміни об'ємних показників (наприклад, таких як виручка від продажу і прибуток). В основі її розрахунку лежить процедура добутку індивідуальних значень ознаки:

$$\bar{X} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_i} = \sqrt[n]{X_1 \cdot X_2 \cdot \dots \cdot X_n}$$

4. Середня хронологічна застосовується для усереднення моментних показників, тобто показників, які представлені на певну дату. Для обчислення цього виду середньої використовують формулу:

$$\bar{X} = \frac{\frac{1}{2}X_1 + X_2 + \dots + X_n + \frac{1}{2}X_{(n+1)}}{(n-1)}$$

В економічному аналізі, наприклад, за формулою середньої хронологічної, розраховується середня вартість товарних запасів, основних фондів і інших елементів майна.

Загалом, використання середніх величин уможлиблює формувати зведене уявлення про структуру досліджуваної сукупності, однак варто пам'ятати, що вони згладжують коливання – як позитивні, так і негативні. Отже, надмірне покладання лише на середні значення може приховати важливі нюанси реального стану справ. Тому доцільно поєднувати середні з іншими статистичними методами для повноцінного аналізу.

На сьогодні статистичні методи є найбільш затребуваним інструментом системи управління розвитком підприємства, оскільки дають можливість на основі аналізу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Надійна інформація у поєднанні із методами економічного аналізу завжди є запорукою правильної бізнес-позиції господарюючого суб'єкта.

3.3. Абстрактно-логічний підхід у дослідницькій діяльності магистрантів

Теоретичні методи дослідження виконують ключову роль у формуванні наукової картини світу. Вони не лише структурують наявні знання, систематизуючи уявлення про сутність об'єктів і процесів, але й істотно поглиблюють їхній зміст, відкриваючи нові смислові горизонти. Завдяки абстрагуванню, логічному аналізу, узагальненню та моделюванню, ці методи забезпечують глибоке проникнення у закономірності досліджуваних явищ. Теоретичні підходи створюють підґрунтя для наукового пояснення спостережуваних фактів, формування концептуальних моделей та гіпотез. Більше того, вони дозволяють не лише інтерпретувати дійсність, а й передбачати можливі вектори її розвитку, що є надзвичайно важливим у контексті прийняття стратегічних рішень і прогнозування майбутніх змін у різних сферах людської діяльності.

Абстрактно-логічний метод є одним із фундаментальних інструментів наукового пізнання, що уможлиблює проникнення у суть економічних процесів і явищ шляхом логічних міркувань та ідеалізованих побудов, без використання

експериментальних процедур. Його застосування особливо виправдане у випадках, коли практичне моделювання або спостереження є неможливим чи недоцільним. Цей метод базується на розумовому відокремленні досліджуваного об'єкта від зовнішніх впливів, умовно ізолюючи його для глибшого аналізу. Явище або процес розчленовується на окремі складові, які вивчаються з урахуванням якісних характеристик, внутрішніх закономірностей і динаміки розвитку. Потім, на основі зібраних абстракцій, дослідник переходить до синтезу – від узагальненого уявлення до відтворення повної, конкретної картини явища.

Результатом такого підходу є формування наукових понять, категорій і концепцій, що адекватно відображають глибинну природу досліджуваних явищ. Жоден процес осмислення економічної реальності не обходиться без наукової абстракції, що є ключем до розуміння сутності складних систем. У цьому контексті практика виступає мірилом істинності абстрактних побудов. Перш ніж розпочати теоретичне осмислення економічного явища, дослідник формує робочу гіпотезу – припущення про можливий причинно-наслідковий зв'язок, який визначає його суть. Ця гіпотеза проходить перевірку, за результатами якої або трансформується у повноцінну наукову теорію, або коригується, або повністю спростовується.

Основні стадії абстрактно-логічного дослідження включають:

–*спостереження*– ідеалізоване, абстрактне сприйняття об'єкта дослідження;

–*висунення та верифікація гіпотези*– встановлення можливих нових знань;

–*теоретичне узагальнення*– формування понять, категорій і законів, що пояснюють механізм розвитку досліджуваного явища, а також перевірка їхньої дієвості у практичній площині.

Окрім опрацювання й порівняльного аналізу наукової літератури з обраної теми, у структурі теоретичних методів дослідження виокремлюють низку підходів, що поглиблюють розуміння предмета: *аксіоматичний, гіпотетико-дедуктивний, історичний, системний методи, а також формалізацію, абстрагування, узагальнення, сходження від абстрактного до конкретного, аналіз і синтез, конкретизацію, моделювання й метод теоретичного узагальнення.*

Гіпотетико-дедуктивний метод передбачає побудову логічно пов'язаної системи гіпотез, з яких за допомогою дедукції виводяться конкретні положення. Ученому спочатку висуваються припущення про характер і закономірності досліджуваного явища, після чого ці гіпотези піддаються перевірці шляхом порівняння з емпіричними даними. Зіставляючи гіпотези з

фактичним матеріалом, дослідник обирає найпереконливішу, логічно обґрунтовує її і формулює висновки, які підлягають подальшому тестуванню.

Історичний метод орієнтований на вивчення об'єкта дослідження в динаміці його виникнення та розвитку. Він дає змогу розглядати явища у контексті еволюції, аналізуючи етапи їх становлення та зміни в різні історичні періоди.

Системний метод є ключовим при дослідженні складних багатокомпонентних об'єктів, адже вимагає розглядати явище як цілісну систему з внутрішніми та зовнішніми зв'язками. Дослідник аналізує взаємодію елементів системи між собою, а також з іншими системами. Наприклад, при вивченні лексичної системи німецької мови потрібно виокремити лексеми, дослідити характер їхніх зв'язків, вплив на цілісність системи та взаємодію з граматичними категоріями.

Аналогія(від грец. *analogia*– відповідність, подібність) – це логічний прийом наукового мислення, який полягає у перенесенні знань про властивості одного об'єкта на інший на основі виявленої між ними схожості за окремими суттєвими ознаками. Щоб висновки, зроблені за допомогою аналогії, були надійними, необхідна наявність значної кількості важливих спільних характеристик і міцного зв'язку між ними. Хоча аналогія не гарантує достовірного результату, вона відіграє значну роль у науковому пізнанні, оскільки часто слугує основою для формування гіпотез, які можуть надалі стати теоріями. Проте при використанні аналогії важливо враховувати історичний контекст – подібні за формою явища, що виникають у різних умовах, можуть призводити до абсолютно різних наслідків.

Аналіз– це метод розчленування складного явища чи об'єкта на окремі частини, характеристики чи ознаки з метою глибшого пізнання його структури, властивостей і взаємозв'язків. Він є початковим етапом дослідження, що створює основу для подальшого синтезу отриманих знань та невід'ємною складовою будь-якого наукового дослідження і зазвичай виступає його початковою стадією. Саме на цьому етапі вчений здійснює перехід від загального опису об'єкта до глибшого вивчення його будови, внутрішнього складу та унікальних характеристик.

Синтез, у протиставу аналізу, полягає в інтеграції окремих елементів або аспектів об'єкта в єдину цілісність. На стадії теоретичного узагальнення зібрані емпіричні дані об'єднуються в систему, що дає можливість сформулювати цілісне уявлення про досліджуване явище. Побудова наукових понять неможлива без взаємопроникнення процесів аналізу та синтезу. Їм протиставляються, але водночас доповнюють їх, абстрагування та конкретизація.

Сходження від абстрактного до конкретного передбачає, що дослідник спочатку визначає фундаментальні властивості об'єкта, а згодом простежує, як ці властивості реалізуються у реальних, конкретних обставинах. Абстрагування – це розумова процедура, за допомогою якої виділяються окремі риси явища, що розглядаються як самостійні аналітичні одиниці. Завдяки цьому стає можливим формулювання узагальнень і створення понять, які не існують у дійсності без певного рівня абстракції.

Конкретизація, зі свого боку, передбачає пошук єдності та взаємозв'язків між абстрактно виокремленими елементами, що забезпечує рух дослідження до глибшого, більш об'ємного пізнання реальності. Періодичне чергування абстрагування і конкретизації стимулює формування нових рівнів осмислення досліджуваного предмета.

Узагальнення – це метод, за допомогою якого дослідник встановлює спільні риси, властиві низці об'єктів.

Індукція (від лат. *inductio* – «наведення») – це шлях наукового пізнання, що полягає у вивченні окремих фактів, явищ або складових з метою виведення загальних закономірностей. При індуктивному підході логічне міркування рухається від одиничного через особливе до загального, формуючи спільні висновки.

Дедукція (від лат. *deductio* – «виведення») передбачає логічний перехід від загальних принципів до конкретних випадків. Тут мислення спрямоване з вершини узагальнення до окремих проявів, що дозволяє будувати логічно вивірену систему знань про часткове на основі загального. При застосуванні дедукції важливо дотримуватися послідовності: від загального – до конкретного, з наступною перевіркою отриманих висновків на практиці. *Індукція та дедукція* є двома взаємодоповнювальними аспектами єдиного процесу пізнання. Їхнє поєднання на всіх стадіях дослідження, зокрема в економічній науці, виступає запорукою глибокого розуміння і адекватного відображення складної природи суспільних явищ.

Прогнозування – це не лише важлива складова управлінського процесу, але й фундамент, на якому будується підприємницька та менеджерська діяльність у будь-якій галузі. Воно забезпечує стратегічне бачення і дає змогу передбачати розвиток ситуації, знижуючи рівень невизначеності й ризику. Роль прогнозування у сфері бізнесу та управління тісно переплетена з процесом прийняття рішень, який є ключовим етапом управлінського циклу. Жодне ефективне управлінське рішення не може бути ухвалене без попереднього прогнозного аналізу, який дозволяє оцінити можливі варіанти розвитку подій та обрати найоптимальніший шлях дій. Отже, процес прийняття рішень є не просто технічною дією, а результатом складної аналітичної та прогностичної

діяльності. Тісний зв'язок між прогнозуванням і прийняттям рішень пояснюється тим, що до моменту ухвалення будь-якого управлінського кроку необхідно пройти кілька етапів: зібрати релевантну інформацію із внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснити її системний аналіз, інтерпретувати отримані дані та представити їх у зручному для сприйняття форматі. Лише після цього можливе обґрунтоване прийняття рішень, що відповідатимуть цілям організації, враховуватимуть наявні ресурси та ризики, а також сприятимуть досягненню стійкої конкурентної переваги.

Моделювання в менеджменті організації виступає як важливий інструмент аналізу та прогнозування, що дає можливість вивчати складні управлінські системи, процеси або явища шляхом створення їх спрощеної, але репрезентативної копії – моделі. Така модель, відображаючи ключові характеристики реального об'єкта (оригіналу), дає змогу досліднику безпосередньо не втручаючись у саму організацію, випробувати альтернативні стратегії управління, оцінити ефективність рішень, проаналізувати ризики чи оптимізувати бізнес-процеси. Моделювання є незамінним при плануванні змін, впровадженні нових технологій, реструктуризації організаційної структури чи оцінюванні зовнішніх впливів на діяльність підприємства.

Теоретичні узагальнення в контексті управління організація використовує як логічний метод формування висновків на основі виявлення типових ознак, закономірностей і тенденцій, притаманних певній групі управлінських ситуацій, процесів або рішень. Завдяки узагальненню менеджер або аналітик може абстрагуватися від індивідуальних випадків і сформулювати універсальні підходи, стандарти чи принципи управління, які можна застосовувати у подібних умовах. Цей метод є основою розроблення політик, стратегій і моделей поведінки організацій у динамічному ринковому середовищі.

Тема 4. Системний аналіз управлінських процесів.

Системний аналіз як інструмент системного підходу. Системність управління. Основні характеристики системного підходу. Складові системного аналізу. Аналіз та синтез. Суб'єкт та об'єкт управління. Організаційно-виробнича система. Проблема в системному управлінні. Сукупність принципів системного аналізу. Комплекс завдань системного аналізу. Аналіз середовища функціонування системи. Структурування системи. Визначення функціональних особливостей системи. Ключові принципи аналізу та синтезу складних систем управління. Основні види аналізу систем управління. Структурний, функціональний, структурно-функціональний, інформаційний та параметричний аналіз.

План:

- 4.1. Системний аналіз як інструмент системного підходу.
- 4.2. Сукупність принципів системного аналізу.
- 4.3. Комплекс завдань системного аналізу.
- 4.4. Основні види аналізу систем управління.

4.1. Системний аналіз як інструмент системного підходу

Системний підхід як методологічна основа дослідження систем управління виступає базовим концептуальним інструментом, що забезпечує цілісне та комплексне охоплення усіх складових управлінської системи, їхньої структури, взаємозалежностей, узгодженості функцій і механізмів інтеграції. Його застосування дає змогу не лише виявити окремі елементи системи, а й проаналізувати характер їхньої взаємодії, оцінити рівень функціональної сумісності та забезпечити погодженість управлінських впливів для досягнення стратегічних і тактичних цілей в умовах постійно змінного, невизначеного й динамічного зовнішнього середовища.

Особливе значення системного підходу полягає в тому, що він дозволяє розглядати об'єкт управління не ізольовано, а як відкриту систему, що перебуває у постійному взаємообміні ресурсами, інформацією, послугами та впливами з навколишнім середовищем. Це передбачає необхідність оцінки не лише внутрішньої організації системи, а й характеру зовнішніх зв'язків, їхнього впливу на стан та ефективність управління.

Процес вивчення систем різного характеру невіддільно пов'язаний із категоріями **аналізу та синтезу**, які є основоположними методами системного дослідження. Так, аналіз (від грецького *analysis* – розчленування, поділ) передбачає методичний поділ системи управління на її складові компоненти з

метою детального вивчення їхніх функцій, властивостей, параметрів і зв'язків. Це дає змогу виявити сильні та слабкі сторони окремих елементів, а також оцінити їхню участь у загальному функціонуванні системи.

Водночас **синтез** (від грецького *synthesis* – об'єднання, поєднання) виступає логічним продовженням аналітичного етапу, оскільки передбачає інтеграцію отриманих результатів дослідження в єдину узгоджену модель системи. Завдяки синтезу стає можливим сформулювати цілісне уявлення про структуру, функціонування та потенціал системи управління, а також виробити обґрунтовані управлінські рішення щодо її вдосконалення або адаптації до змін середовища.

Системний аналіз виступає сукупністю дослідницьких процедур, що мають на меті виявлення ключових закономірностей і чинників, які впливають на розвиток організації, та формування обґрунтованих управлінських рішень для вдосконалення управлінської системи та всієї господарської діяльності суб'єкта.

У межах такого аналізу управлінської діяльності розрізняють *суб'єкт управління* – активний елемент, який формує керуючі дії, та *об'єкт управління* – складову, що сприймає та реалізує ці керуючі сигнали. Разом вони утворюють єдину *організаційно-виробничу систему*, яка функціонує у взаємозв'язку з оточенням прямого й опосередкованого впливу. Зазвичай така система та її зовнішнє середовище перебувають у тісно пов'язаному стані.

Організаційно-виробничу систему можна визначити як структурно і функціонально об'єднану сукупність технологічних засобів, виробничого устаткування, допоміжних ресурсів, персоналу, які взаємодіють з метою досягнення визначених цілей за заданих умов із раціональним використанням ресурсів та часу. У ролі таких систем можуть виступати як окремі організації, так і держави, регіони, галузі, фінансово-промислові об'єднання або холдингові структури.

Проблема в системному управлінні трактується як суттєва суперечність між бажаним і фактичним станом системи.

Основними характеристиками системного підходу є:

- розгляд кожного компонента системи з урахуванням його місця та ролі у загальній структурі;
- неминучість управлінських завдань у будь-якому системному аналізі;
- дослідження системи в нерозривному зв'язку з умовами її функціонування;
- специфічність системного підходу, яка полягає у врахуванні взаємовпливу властивостей частин та цілого;

- недостатність суто причиново-наслідкового пояснення поведінки системи, оскільки не завжди доцільні дії можна пояснити лише логікою причин і наслідків;

- наявність внутрішніх джерел змін та розвитку системи;

- самоорганізація систем, що передбачає доцільну поведінку, різноманітність індивідуальних властивостей та ступенів свободи її елементів.

- відкриваються додаткові можливості для глибшого пізнання об'єкта дослідження, зокрема для вивчення його синергетичних властивостей;

- з'являється здатність розкласти будь-який об'єкт на окремі складові з потрібним ступенем деталізації, що дозволяє виокремити всі необхідні для дослідження неподільні елементи та забезпечити досягнення поставленої мети;

- формується більш структурована й обґрунтована схема аналізу характеру та надійності зв'язків і взаємодій усередині об'єкта, що водночас створює підґрунтя для пошуку нових, ефективніших механізмів його функціонування;

- забезпечується тісна інтеграція з іншими науковими методологіями, а за потреби – спільне застосування різних підходів, що істотно підвищує ефективність і якість дослідження.

У процесі дослідження *системний підхід* спирається на поєднання знань і методів різних наукових напрямів, серед яких:

- інформатика;
- операційні дослідження;
- теорія управління;
- теорія організації;
- загальна теорія систем;

Основні складові *системного аналізу*:

1. Формулювання цілей аналізу – чітке визначення, що і навіщо потрібно досліджувати.

2. Визначення об'єкта аналізу як системи – опис структури, елементів, зв'язків, функцій.

3. Побудова моделі системи – абстраговане відображення системи для її аналізу (структурні, інформаційні, математичні моделі).

4. Визначення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу – облік середовища, обмежень, ресурсів.

5. Виявлення проблем і суперечностей у функціонуванні системи.

6. Розробка варіантів управлінських рішень і прогнозування наслідків їх реалізації.

7. Оптимізація вибору рішення на основі критеріїв ефективності.

8. Оцінка ризиків і невизначеності.

Залежно від завдань і поставлених цілей, системні дослідження можуть виступати як відправна точка дослідницького процесу – коли рух іде від загального до конкретного, або ж бути етапом, до якого переходять після проведення локальних досліджень. Останнє має місце, коли стає зрозуміло, що локальні заходи не дозволяють комплексно розв’язати проблему.

Системність управління передбачає:

- розгляд організації як цілісної системи зі взаємозалежними елементами (підсистемами);
- обов’язковий облік взаємозв’язків між усіма елементами та впливу зовнішнього середовища;
- забезпечення цілеспрямованості всіх управлінських рішень і дій;
- ієрархічність управлінської системи (підпорядкування підсистем і рівнів);
- динамічність– адаптацію системи управління до змін зовнішніх і внутрішніх умов;
- інформаційну прозорість– своєчасне отримання, обробку та передачу інформації між підсистемами;
- збалансованість цілей і ресурсів– відповідність наявних ресурсів обраним цілям і стратегіям.

4.2. *Сукупність принципів системного аналізу*

Системний підхід у вивченні систем управління ґрунтується на цілісній сукупності принципів, що формують не лише змістове наповнення цього підходу, а й визначають його методологічні засади, логіку побудови дослідження, послідовність аналізу елементів і зв’язків системи, а також характер взаємодії об’єкта управління з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Ці принципи забезпечують інтеграцію різноманітних аспектів функціонування системи в єдину концептуальну модель, що дає змогу обґрунтовано досліджувати структуру, процеси та механізми управління з урахуванням складності, динамічності та взаємозалежності усіх компонентів.

1.Принцип цілісності. Його суть полягає у розгляді об’єкта дослідження як єдиного цілого, тобто в окресленні його меж та відокремленні від довкілля і супутніх явищ. Для цього необхідно визначити характерні ознаки об’єкта, порівняти їх із властивостями його складових та оточення. Водночас досліджуваний об’єкт не обов’язково має іменуватися «системою» – це може бути механізм, процес, ситуація, проблема, рішення, мета тощо.

Цілісність не є сталою або абсолютною характеристикою системи – її можна оцінювати лише в певному ступені. Системний підхід передбачає

визначення цього рівня цілісності. Відмінність такого підходу від аспектного, багатоаспектного, комплексного, репродукційного чи концептуального полягає у тому, що в останніх цілісність розглядається радше як аналітична умова дослідження, а не як об'єктивна і властива об'єкту риса. Інакше кажучи, в цих випадках цілісність має умовний, теоретичний характер.

2. Принцип узгодженості елементів у складі системи. Будь-яка система може існувати як єдине ціле лише за умови взаємної узгодженості її складових. Саме ця сумісність забезпечує формування стійких зв'язків між елементами та їхнє спільне функціонування у межах системи. Системний підхід вимагає враховувати це, оцінюючи не лише властивості окремих компонентів, але і їхню роль, місце та значення всередині структури цілого, а також їхню взаємодію із системоутворювальними елементами.

У соціально-економічних системах таким базовим елементом виступає людина. Саме взаємодія людей з приводу техніки, інформації, цінностей, соціальних ролей, вартостей, грошей, психологічних аспектів тощо формує характер зв'язків і забезпечує цілісність соціально-економічної системи. Управління, виробництво, суспільство, підприємство або інша спільнота людей, об'єднана спільними інтересами чи потребами, – усе це є прикладами таких систем, для дослідження яких доцільно застосовувати як аспектний, так і системний підхід.

3. Принцип функціонально-структурної організації системи. Цей принцип передбачає, що при дослідженні управлінських систем необхідно аналізувати не лише їхню структурну побудову, тобто склад елементів і зв'язків між ними, а й з'ясовувати функціональне наповнення кожного елемента. У двох, на перший погляд, однакових системах з ідентичною структурою набір функцій може суттєво відрізнятись, що впливатиме на їхню ефективність та результативність.

До прикладу, в системі управління можуть бути слабко розвинені або навіть відсутні функції прогнозування, соціального регулювання чи взаємодії з громадськістю, що безпосередньо впливає на стабільність і якість її роботи. Особливу увагу в рамках цього принципу доцільно приділяти ступеню розвитку функцій, їхній автономності та професійному рівню виконання.

Крім того, важливо виявляти наявні дисфункції – функціональні елементи, що втратили актуальність, не відповідають цілям системи або навіть можуть дестабілізувати її роботу. Вони, як правило, залишаються у системі за інерцією, незважаючи на втрату практичної цінності, і їх обов'язково потрібно ідентифікувати та усувати в процесі управлінського аналізу.

4. Принцип розвитку. Кожна система управління, що виступає об'єктом дослідження, перебуває на конкретному щаблі свого розвитку, що зумовлює її

властивості, особливості функціонування та структуру. Ігнорувати цю обставину в аналізі неможливо. Врахувати її можна шляхом порівняння попереднього стану системи, її теперішнього вигляду та прогнозованих перспектив. Безумовно, при цьому виникають труднощі, пов'язані з доступністю, повнотою та якістю інформації. Однак систематичне, регулярне вивчення дає змогу накопичувати дані, виявляти тенденції, а отже, робити обґрунтовані висновки щодо можливих напрямів розвитку.

5. Принцип лабільності функцій. У процесі розвитку системи управління її функції можуть змінюватися: одні – видозмінюватися, інші – з'являтися чи зникати, навіть за стабільності внутрішньої структури. Це явище отримало назву функціональної лабільності. На практиці дослідники часто спостерігають подібну змінність, яка може як позитивно, так і негативно позначатися на ефективності управління. Тому вивчення цього аспекту має бути обов'язковим під час аналізу системи.

6. Принцип поліфункціональності. У межах систем управління можуть існувати так звані поліфункціональні функції, коли кілька різнорідних завдань об'єднуються для досягнення спільного ефекту. Це не лише питання змісту функцій, а їхньої відповідності цілям управління та можливостям виконавців. Адже функція – це не тільки процес, але і конкретна людина, яка її реалізує. І часто те, що на папері здається несумісним, може ефективно поєднуватися у діяльності кваліфікованого спеціаліста. Водночас функції, які виглядають логічно сумісними, можуть бути несумісними через особливості людського чинника.

7. Принцип ітеративності. Процес дослідження – це не одноразова дія, а багатоступеневий ланцюг операцій, кожна з яких потребує перевірки, оцінювання та коригування результатів попередніх етапів. Саме така послідовна, багаторазова перевірка (ітерація) дає змогу поступово уточнювати та вдосконалювати знання про об'єкт. Ефективність дослідження визначається тим, наскільки вдалими будуть вибір і поєднання ітерацій на кожному етапі.

8. Принцип ймовірнісного підходу. У ході досліджень не завжди можливо виявити та описати всі причиново-наслідкові зв'язки в межах суворо детермінованої моделі. Багато взаємозв'язків у соціально-економічних та соціально-психологічних системах мають об'єктивно ймовірнісний характер. Через це значна частина подій та явищ може бути оцінена лише з певним ступенем вірогідності. І сучасна наука, визнаючи обмеженість детермінованих підходів у таких випадках, дедалі частіше застосовує методи ймовірнісного аналізу. Отже, при дослідженні систем управління доцільно орієнтуватися на ймовірнісні підходи. Це передбачає активне застосування статистичних

методів, розрахунків ймовірностей, нормативних оцінок, адаптивного моделювання та інших аналітичних інструментів.

9. Принцип варіативності. Цей принцип логічно випливає з імовірнісного підходу. Поєднання різних ймовірностей формує кілька можливих варіантів трактування реальності. Кожен із них заслуговує окремого розгляду в процесі дослідження. Отже, науковий пошук може бути спрямований як на отримання єдиного результату, так і на визначення сукупності можливих сценаріїв, що відображають дійсний стан справ, з подальшим аналізом цих варіантів.

Варіативність проявляється у формуванні кількох робочих гіпотез чи альтернативних концептуальних підходів уже на початкових етапах дослідження. Вона також може стосуватися вибору різних аспектів вивчення, застосування альтернативних методик і підходів до моделювання явищ.

Специфічні принципи системного аналізу:

- принцип мети– визначення кінцевих і проміжних цілей функціонування системи;
- принцип моделювання–використання моделей для опису, аналізу і прогнозування функціонування системи.
- принцип альтернативності– розгляд кількох варіантів управлінських рішень.
- принцип адаптивності– здатність системи змінювати свою структуру та функції під впливом зовнішнього середовища.
- принцип неперервності управління– безперервність збору інформації, аналізу та корекції рішень.
- принцип узгодженості– погодження цілей і рішень на всіх рівнях системи.
- принцип економічності– досягнення максимально можливого ефекту при мінімальних витратах ресурсів.

Розглянуті принципи системного аналізу будуть ефективними лише за умови, що вони використовуються комплексно, взаємопов'язано як єдина система, а не вибірково чи випадково. Адже парадоксом системного підходу може бути ситуація, коли принципи задекларовані, але не забезпечують системності в дослідженні через відсутність між ними логічного зв'язку, субординації й узгодженості. Тому принципи системності необхідно реалізовувати саме системно.

4.3. Комплекс завдань системного аналізу

Системний аналіз дає змогу глибоко вивчити систему для раціонального використання її можливостей за призначенням, прийняття обґрунтованих

рішень щодо модернізації чи заміни. Крім того, аналіз є ефективним засобом для оцінювання альтернатив, що дозволяє обрати найкращу модель майбутньої системи.

Під час *аналізу складної системи управління* розв'язуються такі ключові завдання:

- ідентифікація об'єкта аналізу;
- побудова структури системи;
- визначення її функціональних характеристик;
- вивчення інформаційних властивостей;
- встановлення кількісних і якісних параметрів;
- оцінка загальної ефективності;
- систематизація та оформлення результатів аналізу.

Визначення об'єкта аналізу. На цьому етапі встановлюється, яка саме система управління підлягає дослідженню, формулюються її цілі та завдання. Проводиться первинна декомпозиція, у результаті якої виокремлюються керуюча підсистема (органи управління), об'єкти управління (виконавці) та зовнішнє середовище. За потреби деталізуються окремі підсистеми та чинники, що впливають на функціонування системи.

Аналіз середовища функціонування системи. Розглядаються фактори зовнішнього середовища, які здійснюють як позитивний вплив (забезпечення діяльності підсистем), так і негативний (конкурентне середовище, ринкові умови тощо) на функціонування системи. Визначаються види та форми впливу цієї підсистеми, реакції об'єкта управління, а також зовнішніх чинників. Формулюються основні вимоги до системи та розробляється узагальнений алгоритм її функціонування відповідно до визначених цілей і завдань управління.

Структурування системи. Мета цього етапу – глибокий аналіз складу системи управління, встановлення взаємозв'язків та відносин між її елементами. Результатом є варіативні структури аналізованої системи, що дозволяють ідентифікувати характеристики окремих компонентів, виявити наявні недоліки у зв'язках і намітити шляхи їх усунення. За потреби кожен елемент може додатково аналізуватися як самостійна система зі своєю внутрішньою структурою та компонентами. Такий поділ здійснюється до досягнення бажаного рівня деталізації.

Визначення функціональних особливостей системи. На цьому етапі досліджується динаміка функціонування системи – способи управління і алгоритми, які застосовуються в різних умовах, а також результати, яких при цьому вдається досягти. З урахуванням попереднього структурування

встановлюється перелік часткових завдань та функцій кожного елемента, порядок їхньої взаємодії, а також визначаються необхідні вхідні та вихідні дані.

Аналіз інформаційних характеристик системи. У ході вивчення інформаційних аспектів визначаються загальні обсяги вхідної та вихідної інформації за певний проміжок часу як для всієї системи, так і для її окремих елементів. Окремо аналізуються обсяги інформації, яка постійно зберігається, одиничні обсяги переданих даних, канали та способи їх доставки, напрями інформаційних потоків і якісний склад інформації, що циркулює в системі.

Формування кількісних і якісних показників системи. Цей етап передбачає узагальнення приватних якісних та кількісних показників структури, функціональних процесів та інформаційних характеристик, отриманих на попередніх стадіях дослідження. Визначаються інтегровані показники, які відображають зовнішні властивості системи загалом та її окремих компонентів.

Оцінка ефективності функціонування системи. Метою цього етапу є аналіз досягнутих результатів у процесі роботи системи управління та ресурсів, витрачених для їх досягнення. Проводяться розрахунки кількісних значень обраних показників ефективності, формуються критерії оцінювання та здійснюється власне оцінка ефективності функціонування системи за цими критеріями.

Узагальнення та оформлення результатів аналізу

Завершальним етапом аналітичного процесу є систематизація та фіксація отриманих висновків у документальній формі. На цьому етапі подається стислий виклад структури системи, описуються механізми її функціонування та особливості інформаційних потоків. Далі наводяться результати розрахунків основних показників, висновки щодо рівня ефективності, а також узагальнюються виявлені проблеми. Після цього формуються попередні пропозиції щодо подальшої експлуатації системи, можливих шляхів її оптимізації або повної модернізації.

4.4. Основні види аналізу систем управління

Для впорядкування підходів до розв'язання зазначених завдань, а також подальшого формалізованого опису методик і алгоритмів дослідження систем управління, доцільно виокремлювати кілька основних видів їх аналізу. Зокрема, до таких належать *структурний, функціональний, інформаційний та параметричний аналіз*.

Кожен із цих видів має власну специфіку та методологічні засади, дозволяючи здійснювати дослідження систем управління з різних позицій. *Структурний аналіз* передбачає вивчення елементного складу системи, характеру та типів зв'язків між її складовими. *Функціональний аналіз* орієнтований на дослідження функцій і процесів, які виконує система, їхньої послідовності, взаємодії та узгодженості. *Інформаційний аналіз* зосереджується на потоках інформації всередині системи, способах її обробки, передачі, збереження та використання для прийняття рішень. Нарешті, *параметричний аналіз* передбачає визначення кількісних характеристик системи, оцінювання її параметрів і їхнього впливу на ефективність функціонування.

Поняття *синтезу* в цьому контексті охоплює процес цілеспрямованого створення, вдосконалення або кардинальної реорганізації системи управління відповідно до визначених цілей, завдань і обмежень, що формуються, виходячи з особливостей зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів системи. Процес синтезу передбачає встановлення оптимальної конфігурації складових елементів, побудову ефективної структури, вибір найбільш доцільного функціонального наповнення системи. Особливе значення на цьому етапі має узгодження та гармонізація сукупності статичних параметрів (що визначають сталі характеристики системи) і динамічних параметрів (які забезпечують адаптацію системи до змінних умов середовища та внутрішніх потреб). У сукупності ці параметри формують основу функціонування системи управління, забезпечуючи її здатність ефективно виконувати поставлені завдання, підтримувати стабільність і гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Отже, *системний аналіз та синтез* в управлінні є взаємодоповнювальними етапами наукового дослідження і практичного конструювання управлінських систем, де аналіз забезпечує глибоке розуміння наявного стану та виявлення проблем, а синтез – формування нової або оновленої структури управління, здатної найбільш повно відповідати сучасним вимогам.

Ключові принципи аналізу та синтезу складних систем управління:

1. **Принцип декомпозиції системи.** Для полегшення дослідження складні системи поділяються на підсистеми, розміщені за ієрархічними рівнями. Кожна з них розглядається як окрема система на своєму рівні та одночасно як елемент вищого рівня. Такий підхід дозволяє суттєво знизити складність аналізу.
2. **Принцип вертикальної декомпозиції прийнятих рішень.** Характеристики системи, яка створюється або модернізується, визначаються поступово – від загальних зовнішніх параметрів у межах

системи вищого рівня до конкретних характеристик її внутрішніх елементів. Це багаторівнева процедура прийняття рішень.

3. **Принцип моделювання різного типу.** На всіх рівнях аналізу та синтезу системи використовуються множинні моделі, що можуть відрізнятися математичними формулами або фізичними закономірностями. Вибір конкретної моделі визначається як цілями дослідження, так і особливостями об'єкта, що аналізується.
4. **Принцип узгодження рівнів.** Вимоги, сформульовані на кожному рівні, розглядаються як умови або обмеження для вибору моделей та параметрів нижчого рівня. Якщо ці умови не можуть бути виконані – здійснюється коригування початкових вимог або вихідних параметрів.
5. **Принцип зовнішнього підтвердження.** Достовірність результатів, що отримуються на кожному окремому рівні дослідження, має бути перевірена за допомогою вихідних даних, методів і моделей, сформованих на вищих рівнях аналізу. Цей принцип є одним із фундаментальних положень загальної системної теорії, і його дотримання – обов'язкова умова для забезпечення коректності управлінських рішень на всіх щаблях вивчення системи.
6. **Принцип методичного обґрунтування.** Для аналізу та конструювання системи необхідно залучати перевірені на практиці, надійні моделі й методики, що дозволяють отримувати необхідні характеристики об'єкта в установлені терміни та з гарантованим рівнем точності.
7. **Принцип достатності рішень.** Порядок визначення характеристик системи на етапах її вдосконалення має будуватися за принципом поступового нарощування витрат на поліпшення. При цьому кожне прийняте рішення має проходити перевірку на відповідність заданим критеріям ефективності, щоб уникати зайвих витрат і надлишкових дій.

Таким чином, ***системний аналіз*** виступає ефективним засобом реалізації системного підходу в управлінні організаціями і процесами, дозволяючи враховувати всі чинники, що впливають на об'єкт управління, і обґрунтовувати найбільш доцільні варіанти управлінських рішень. Його основою є системність мислення, опора на сукупність принципів і методів, що забезпечують цілісне і комплексне дослідження складних об'єктів. Системний підхід – це не лише напрям дослідження, але і ціла концепція, що поєднує низку принципів та методів, спрямованих на комплексне вивчення об'єктів різної природи.

Тема 5. Діагностика систем управління організацією

Діагностика систем управління: поняття та види. Контроль і виявлення проблем у системі управління. Організаційні патології: спадкові та ситуативні. Структурні патології. Патології управлінських рішень; їх види та симптоми. Патології організаційної поведінки. Класифікація методів діагностики систем управління. Методика діагностики; послідовність виконання робіт. Сутність експрес-діагностики системи управління. Основні роботи з діагностики систем управління організацією.

План:

- 5.1. Контроль і виявлення проблем у системі управління.
- 5.2. Організаційні дисфункції у структурі компанії.
- 5.3. Методологія діагностики систем управління.

5.1. Контроль і виявлення проблем у системі управління

Контроль у сфері управління організацією розглядається як базова функція або початковий крок у діагностуванні організаційних процесів. Він передбачає збір і аналіз фактичних даних про стан об'єкта управління з подальшим зіставленням їх із очікуваними (нормативними) параметрами. Такі граничні значення називають допусками.

Метою **контролю** є виявлення проблемної ситуації, тобто критичного розходження між фактичним і бажаним станом системи. Проблема постає тоді, коли/або:

- не досягнуто поставленої мети (відхилення результатів),
- існує ризик невикористання можливостей, що потенційно могли б бути реалізовані.

Тобто, **контроль проблем** можна трактувати як спостереження за ключовими параметрами організаційно-управлінської системи з метою встановлення фактів істотних невідповідностей. У цьому контексті доречно використовувати кібернетичну модель "*параметр – допуск*", що уможливорює оперативно оцінити ситуацію та визначити, чи досягнуто критичних меж. Усвідомлення проблеми в управлінні починається із фіксації порушення балансу між очікуваним і реальним результатом. Коли цей дисбаланс перевищує допустимий поріг, виникає потреба у глибшому аналізі – тобто у **діагностиці**.

Індикатором проблеми може бути досягнення одним або кількома параметрами критичного рівня. Якщо проблема переходить певний поріг

гостроти, вона стає стимулом до пошуку змін і вдосконалення автоматизованих систем управління (АСУ).

Діагностика проблем як другий етап аналізу.

На відміну від контролю, який лише фіксує наявність відхилень, діагностика має на меті:

- встановити першопричини виникнення проблеми;
- визначити, на якому рівні системи (стратегічному, тактичному, операційному) вона виникла;
- з'ясувати, чи проблема має структурний, функціональний або поведінковий характер;
- виявити, якими змінами в параметрах управління її можна усунути. Ефективна діагностика потребує розуміння цільової, функціональної та агрегатної структури, а також знання про нормальні (еталонні) значення її ключових параметрів.

Діагностика управлінських проблем полягає у пошуку відповідей на низку ключових запитань: що насправді відбувається в системі управління, які чинники призвели до поточної ситуації та яка глибинна природа цих процесів. Проведення діагностики та формулювання проблеми дає змогу менеджеру визначити її значущість порівняно з іншими проблемами, що існують у системі. Визначення пріоритетності проблеми може базуватися на таких критеріях:

- масштаби та наслідки впливу проблеми на функціонування управлінської системи;
- характер впливу (негативний, системний, критичний тощо);
- рівень терміновості та часові обмеження для її вирішення;
- наявність внутрішньої мотивації та спроможності учасників процесу до дії;
- ймовірність самостійного розв'язання проблеми або її усунення у процесі врегулювання інших управлінських викликів.

Якщо проблема полягає у тому, що управлінська система не досягає поставлених цілей, її усвідомлення зазвичай відбувається тоді, коли внаслідок контролю виявляється критичне відхилення ключових параметрів. У цьому контексті важливим етапом є аналіз причин її виникнення. Розуміння причиново-наслідкових зв'язків між проблемою та змінами у внутрішніх або зовнішніх факторах системи передбачає застосування логічного мислення, зокрема, методів формальної логіки та логіки висловлювань. Це дозволяє виявити, які саме події, умови чи їх поєднання стали каталізатором проблемної ситуації.

Серед типових економічних проблем, із якими стикаються організації, можна виокремити:

- критичне скорочення чистого прибутку;
- зниження рівня бізнес-безпеки;
- дефіцит ресурсів в умовах адміністративних обмежень;
- непропорційне зростання витрат у зв'язку з підвищенням цін постачальниками-монополістами на сировину або енергоносії тощо.

Залежно від складності та глибини вирішення, виявлені проблеми умовно поділяються на три категорії:

1. Проблеми, що потребують лише незначного коригування– усуваються шляхом оперативних управлінських рішень.
2. Проблеми, що вимагають радикального вдосконалення системи управління– передбачають зміну підходів, процедур або структур.
3. Проблеми творчого характеру, які супроводжуються необхідністю врегулювання принципово нових суперечностей – наприклад, розробка інноваційного механізму управління якістю або створення нової концептуальної моделі.

Першим етапому діагностики складної проблеми є її усвідомлення та виявлення ознак наявних труднощів або потенційних можливостей. Поняття **«симптом»** тут трактується аналогічно до його медичного змісту – як зовнішнє свідчення внутрішніх порушень. У контексті організаційно-виробничих систем такими симптомами можуть бути зниження прибутковості, проблеми зі збутом, падіння якості продукції, надмірні витрати, конфлікти всередині колективу, висока плинність кадрів тощо. Часто ці симптоми взаємопов'язані: наприклад, перевитрати зазвичай супроводжуються низькою рентабельністю.

Другий етап– ефективність функціонування системи можна оцінити через певні параметри, що відображають динаміку взаємодії системи із зовнішнім середовищем. Відхилення параметрів від бажаного стану визначається під впливом зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних) чинників. До зовнішніх належать: податковий тиск, зміни у споживчому попиті, ринкова кон'юнктура, ціни тощо. Внутрішні ж чинники включають рівень власного капіталу, ступінь зношення основних фондів, організаційну структуру, компетенції персоналу тощо.

Третій важливий етап– це етап усвідомлення суті проблеми, тобто розуміння, у який спосіб її можна подолати. Шляхи розв'язання залежать від того, на якому рівні виявлена проблема: функціональному, структурному чи параметричному. **Функціональні проблеми** мають місце тоді, коли для їх подолання потрібно змінити саму логіку діяльності ОВС. Це можуть бути радикальні кроки: освоєння нового виду продукції або послуги, вихід на інший сегмент ринку, перегляд відносин з постачальниками (наприклад, створення вертикально інтегрованої структури), партнерами чи конкурентами

(горизонтальна інтеграція), або ж реформування каналів збуту (прогресивна інтеграція). Сюди також належать трансформації форми власності чи галузевої орієнтації. Такі проблеми є найскладнішими, оскільки потребують глибокої трансформації всієї системи, включаючи зміну функцій, структури та ключових параметрів.

Структурна проблема виникає тоді, коли зміни стосуються організаційної побудови ОВС, але ще не зачіпають її функцій. Розв'язання можливе через адаптацію організаційної структури: наприклад, при зміні маркетингової стратегії, запуску продукту, аналогічного до наявного, або запровадженні нових типів контрактних відносин (оферта, лізинг, факторинг тощо).

Параметричні проблеми мають місце тоді, коли їх можна усунути шляхом коригування окремих параметрів системи або її управлінського контуру без потреби у зміні структури чи функцій.

Мета діагностики системи управління полягає у виявленні внутрішніх резервів і визначенні стратегічних та тактичних напрямів для підвищення результативності функціонування управлінського механізму підприємства.

Основні завдання діагностики управлінської системи включають:

- виявлення можливостей зменшення як постійних, так і змінних витрат, що дозволяє оптимізувати загальну структуру витрат;
- ідентифікація шляхів підвищення прибутковості та рентабельності бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів;
- аналіз чинників, що впливають на продуктивність праці персоналу й ефективність використання технічних засобів та устаткування;
- виявлення «вузьких місць» – критичних точок у системі, які стримують розвиток компанії або створюють операційні збої;
- розкриття причинно-наслідкових зв'язків між різними елементами управління, які спричиняють виникнення проблем;
- формування практичних пропозицій організаційного, технологічного, інформаційного та технічного характеру, які дозволяють реалізувати як короткострокові задачі, так і довгострокові стратегічні цілі.

Процес діагностики доцільно здійснювати на основі **системного підходу**, що забезпечує цілісне розуміння функціонування організації. При цьому варто використовувати **комплекс методів аналізу та синтезу**, починаючи із загального огляду системи і поступово переходячи до детального дослідження її окремих елементів. Водночас **локальні або ситуаційні підходи** також мають право на застосування у випадках, коли потрібно оцінити специфічні аспекти управління чи окремі функціональні підрозділи.

5.2. Організаційні дисфункції у структурі компанії

1. Домінування структури над функціональністю. Поширеною реакцією багатьох керівників на виникнення проблеми є створення нового підрозділу чи структурної одиниці, що нібито має знайти шляхи її подолання.. Такий підхід часто породжує особливий тип структурної дисфункції, особливо в масштабних організаціях. Щоб уникнути подібної патології, доцільніше не впадати в «структурну пастку», а усувати проблеми через нематеріальні механізми: програмне управління, систему мотивацій, перегляд пріоритетів чи ініціювання змін у культурі взаємодії.

2. Бюрократичне перевантаження. Цей феномен давно став кліше у суспільній свідомості, що ускладнює його фахове осмислення. Кожна посада, безумовно, має певний набір стандартних дій, однак ці стандарти завжди залишають простір для варіативного виконання – у межах допустимого та правомірного. Бюрократія виникає не лише у вертикальних владних ланцюгах, але й у горизонтальних стосунках, де набирає сили через «власний розсуд» виконавця. Ефективною протидією є прозорість діяльності, уніфікація процедур обліку й відкритий доступ до них. Потужним інструментом впливу стає публічне окреслення порушення – демонстрація колективного розуміння, що така поведінка є девіантною. Втім, найстійкіший запобіжник – це розвиток корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях і стратегічних цілях.

3. Втрата суб'єктності працівника. Коли працівник не має змоги приймати рішення або впливати на хід подій, він фактично позбавлений суб'єктності у своїй професійній діяльності. Така ситуація призводить до масового зниження ініціативності, апатії, застою та відсутності зацікавленості у досягненні результатів. Відчуження працівників від процесу прийняття рішень перетворює організацію на інертну структуру.

4. Організаційна стагнація. Це стан, коли організація демонструє нездатність адаптуватися до змін або відверто уникає необхідних трансформацій. Вона не реагує на виклики часу, не запроваджує інновації, що давно назріли, і не проявляє готовності до виваженого ризику, який зазвичай супроводжує проривні оновлення.

5. Втрата керованості. Йдеться про ситуацію, коли управлінська система втрачає вплив на керовані підрозділи. Повна керованість неможлива хоча б тому, що інтереси управлінців і виконавців не завжди збігаються. Проблема особливо актуалізується зі зростанням організації: збільшенням чисельності персоналу, відкриттям нових філій або зростанням обсягів інформації, яку потрібно опрацювати. Додатковою причиною втрати контролю є розрив між офіційною структурою та неформальними зв'язками, коли управлінські рішення не доходять до дії через альтернативні неофіційні канали.

Також керованість страждає через відсутність чіткої мотивації у працівників досягати організаційних цілей. Повернення контролю можливе лише за умови гармонізації між кількісним зростанням організації та її якісним розвитком.

6. Кліка. Цим терміном позначається група керівних чи просто впливових працівників організації, які використовують її ресурси у власних корисливих цілях, завдаючи їй шкоди, доводячи її до дисфункції.

7. Несумісність особистості з функцією. Проблема полягає у тому, що на певній посаді опинилася людина, не здатна ефективно виконувати свої посадові обов'язки внаслідок особистісних особливостей характеру, темпераменту.

8. Маятникові рішення. Це рішення на кшталт «розділити-об'єднати», «централізувати-децентралізувати». Повторення подібних коливань і складає цей видорганізаційної патології. За маятниковими рішеннями стоять проблеми, які автори цих рішень не бачать чи навмисно не помічають. Як правило, рішення можна знайти у створенні спеціальних організаційних механізмів.

9. Дублювання організаційного порядку. Це ситуація, коли працівникові наказують робити те, що він і так зобов'язаний робити відповідно до положення про його службу або посадової інструкції. Організаційний порядок є системою постійних зв'язків, норм, посад. Він надає можливість керувати організацією з максимальним ступенем відтворення результатів.

10. Ігнорування організаційного устрою. Це постійне порушення введених та доцільних зв'язків і норм, ухвалення рішень всупереч їм. Найпоширеніший варіант прояву організаційної патології – завдання «через голову» нижчестоящих керівників. Нерідко від першого керівника такі дії йдуть і через 2–3 голови. Патологічність таких відносин – у підриві статусу керівників середньої ланки, їхній потенціал знижується, їхні вказівки сприймаються підлеглими як необов'язкові.

11. Розрив між рішенням та виконанням. Здійсненість управлінських рішень є найважливішим показником керованості організації. У наших умовах він зазвичай становить біля 60%. Серед причин невиконання рішень – низька виконавська дисципліна та вади в самих рішеннях. Проте 90% керівників на питання про подібні причини називають "виконавчу дисципліну".

12. Демотивуючий стиль керівництва (мотивація почуттям провини). Це явне переважання вказівок на упущення співробітників над оцінками їхніх досягнень. Показово, що самі керівники рідко вважають це патологією та скільки-небудь значущою проблемою. Втрачені можливості звідси величезні: безініціативність, незадоволеність позначаються на кількості та якості праці.

13. Інверсія. Це ситуація, коли результат управлінського впливу виявляється протилежним його цілі. Наприклад, саме до такої патології призводить демотивуючий стиль керівництва – демотивовані співробітники ускладнюють досягнення цілей.

5.3. Методологія діагностики систем управління

Процес діагностики систем управління зазвичай потребує значно менше часу, ніж розробка проєктних рішень або здійснення поглибленого аналітичного дослідження. У більшості випадків термін її проведення обмежується періодом від трьох до десяти днів. За такий короткий проміжок часу неможливо повністю зібрати і проаналізувати увесь масив інформації, необхідний для глибокого вивчення системи, виявлення усіх наявних проблем, їх першопричин і взаємозалежностей. Частково ці труднощі компенсуються застосуванням готових методик діагностики, розроблених з урахуванням специфіки об'єкта та цілей дослідження.

Найбільш ефективним підходом у таких випадках є системний аналіз. При його використанні необхідно чітко ідентифікувати складові системи, які підлягають вивченню, а також виділити ключові підсистеми, що формують управлінську структуру.

Будь-яка **діагностична методика** повинна спиратися на основоположні – принципи аналізу та включати такі етапи:

- формулювання чітких критеріїв діагностування;
- врахування факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що впливають на систему;
- виявлення проблемних зон, недоліків і слабких місць в управлінні, а також аналіз причин їх виникнення;
- розробка рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків та шляхів удосконалення системи.

У процесі **діагностики** дослідник має отримати комплексне уявлення про ситуацію в організації: як у минулому, так і в теперішньому та перспективному вимірах. Що ширшим є аналітичний горизонт минулих періодів і точнішим прогноз на майбутнє, то глибшим та достовірнішим буде результат дослідження. Такий підхід дає змогу детально виявити як сильні, так і вразливі елементи управлінської системи, розкрити джерела їхнього формування та зрозуміти основні тенденції розвитку.

У цьому контексті діагностичний процес доцільно реалізовувати у такій послідовності:

1. Проведення експрес-оцінки загального стану системи.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
3. Оцінка динаміки ключових техніко-економічних показників – таких як обсяги реалізації, витрати, чисельність персоналу, продуктивність праці, ефективність використання основних фондів, прибутковість тощо.
4. Аналіз виконання виробничих планів: виявлення невиконаних або реалізованих з порушенням заходів, з'ясування причин таких збоїв та їх впливу на загальний результат функціонування організації.
5. Вивчення сильних і слабких аспектів системи управління, зокрема причин їх виникнення та наслідків для організації.
6. Розробка конкретних рішень і рекомендацій для усунення виявлених проблем.

Під час аналізу особливо важливо фокусуватись не на окремих, ізольованих труднощах, а на комплексних, взаємопов'язаних проблемах. Необхідно також висувати гіпотези щодо їх усунення. Особлива увага при цьому має приділятися аналізу кадрових питань, які часто є джерелом системних збоїв.

У межах поставлених цілей дослідження системи управління здійснюється не лише комплексна діагностика, а й цілеспрямоване вивчення окремих її складових та підсистем. Залежно від обраного підходу, можливі три форми оцінки рівня розвитку компанії:

- *внутрішній аудит* – проводиться силами самої організації;
- *зовнішній аудит* – здійснюється запрошеними фахівцями чи консалтинговими компаніями;
- *змішаний підхід* – включає створення спільної команди з консультантів і працівників компанії.

Діагностичні заходи реалізуються за заздалегідь визначеною програмою, яку формують у співпраці керівники з боку замовника та зовнішні експерти. Разом вони узгоджують найдоцільніші способи залучення персоналу до участі в процесі, з мінімальним відривом від основної діяльності. Наприклад, практика показує, що ефективніше залучати співробітників вранці, до початку зміни, ніж після завершення робочого дня. Відмова від затримок стимулює працівників за рахунок нематеріальної мотивації, підвищуючи їхню лояльність та продуктивність.

Якщо умовно поділити процес діагностики на чотири етапи, то участь керівників вищого рівня буде найбільш інтенсивною на початку та завершенні, тоді як у центральних етапах активніше залучаються менеджери середньої ланки, фахівці та виконавці. Загальний алгоритм аудиту системи управління включає такі кроки:

1. **Формування робочої групи** із представників клієнта та консультанта, визначення строків, затвердження форм звітності та календарного плану зустрічей.
2. **Проведення ознайомлювальних заходів** з керівництвом об'єкта: аналіз ситуації, виявлення проблем та обговорення попередніх ідей щодо їхнього подолання. Доцільно організувати огляд усіх ключових підрозділів компанії (офіси, виробничі цехи, магазини, точки продажу, дочірні структури), що дає змогу швидко отримати загальну картину діяльності підприємства.
3. **Побудова бізнес-моделі** компанії та схеми її бізнес-процесів із первинною ідентифікацією можливих «вузьких місць».
4. **Запит вторинної інформації**, тобто вже розроблених управлінських документів: звітів, регламентів, наказів, розпоряджень тощо.
5. **Збирання первинної інформації**, якщо необхідні дані відсутні: наприклад, у формі спостережень, оперативних замірів чи спеціальних звітів.
6. **Аналіз зібраної інформації** (як первинної, так і вторинної) з метою виявлення можливих неточностей, спотворень або суперечностей.
7. **Формування переліку уточнень**, необхідних для точної оцінки стану бізнесу та отримання дозволу від керівництва підприємства на проведення додаткових досліджень чи опитувань.
8. **Аналізу підлягає кожен із бізнес-процесів компанії –основний, допоміжний та інноваційний**: ретельно досліджуються специфіка їх реалізації, ключові вузли, потенційні ризики та проблеми. Водночас надаються перевірені практикою варіанти розв'язання виявлених труднощів.
9. **Уся зібрана інформація проходить перевірку на достовірність**: встановлюється, наскільки факти відповідають дійсності, виявляються приховані витрати, непродуктивні втрати робочого часу, оцінюється масштаб недоотриманих прибутків.
10. **Аналізуються причиново-наслідкові зв'язки та здійснюється пошук «кореня» проблем**, аби встановити, звідки саме виникають управлінські дисфункції.
11. **Бізнес-процеси описуються в їх реальному вигляді**, із супровідними коментарями щодо причин виявлених ускладнень та прогнозом їх можливого впливу на загальний стан системи управління.
12. **Розробляється систематизований перелік змін, необхідних для вдосконалення управлінської структури та функціоналу** компанії.

13. *За потреби проводиться оцінка чинної стратегії розвитку організації*, включаючи аналіз стратегічних карт, цілей і програм реалізації.
14. *Формулюються спеціальні рекомендації для створення програми змін*— якщо в компанії вже існує стратегія, вони інтегруються у межах її рамок.
15. *На завершення готується комплексний аналітичний звіт*, який узагальнює результати діагностики. У ньому подається оцінка поточного стану бізнесу, перелік процесів і їхніх вузьких місць, логіка причиново-наслідкових зв'язків та конкретні пропозиції для впровадження змін.

Реакція персоналу на процес діагностики може бути неоднозначною: одні працівники відкриті до співпраці й демонструють щире зацікавлення, інші – проявляють скепсис або формальну участь, а деякі – взагалі уникають контакту або чинять опір. Нерідко частина колективу сприймає інтерв'ю та анкетування як даремне витрачання часу, що відволікає від основної роботи. Такий супротив – цілком природне явище, яке потребує попереднього зниження напруги. Важливо донести, що консультанти не мають на меті скорочення кадрів, а прагнуть сприяти розвитку компанії. *Діалог* – це не лише збір інформації, а й взаємний обмін досвідом, знаннями й ідеями, що здатен зарядити команду позитивною енергією та підвищити мотивацію. Тимчасове відволікання від рутинної роботи не шкодить компанії, а навпаки – може стати джерелом нового, конструктивного імпульсу до змін.

Тема 6. Креативні методи дослідження у менеджменті

Креативний потенціал методів дослідження у менеджменті. Класифікація методів, заснованих на виявленні та узагальненні думок фахівців та експертів. Методи експертних оцінок. Принципи роботи експертів. Етапи експертизи. Форми роботи експертної групи. Програма проведення експертизи. Метод «мозкової атаки», метод «сценаріїв», метод експертних оцінок (SWOT-аналіз), метод «Дельфі», метод «дерева цілей», метод «ділової гри». Цілі та завдання методів. Морфологічне дослідження.

План:

- 6.1. Креативність методів дослідження у менеджменті.
- 6.2. Метод «мозкової атаки».
- 6.3. Метод експертних оцінок.
- 6.4. Синектика як інструмент дослідження в управлінських системах.
- 6.5. Метод «Дельфі» як інструмент експертного прогнозування стратегічного управління організацією.
- 6.6. Метод сценарного аналізу у прогнозуванні діяльності організації.
- 6.7. Метод SWOT-аналізу становища організації.
- 6.8. Метод «дерева цілей» в управлінні організацією.

6.1. Креативність методів дослідження у менеджменті

Сутність креативних методів дослідження у менеджменті полягає в організованому зборі, систематизації і аналітичній обробці думок висококваліфікованих спеціалістів (експертів) щодо складних, слабоформалізованих проблем управління. Ці методи передбачають узагальнення, узгодження та подальше усереднення суб'єктивних суджень для отримання обґрунтованих висновків або рішень у ситуаціях, коли недостатньо об'єктивної статистичної інформації або коли проблеми не піддаються точному математичному моделюванню. У процесі дослідження систем управління експертні методи застосовуються для виявлення ключових чинників впливу на ефективність управління; оцінювання поточного стану або перспектив розвитку окремих підсистем; формування альтернатив стратегічного вибору або управлінських сценаріїв; встановлення пріоритетів серед можливих дій чи напрямів змін.

У ширшому контексті, такі методи є надзвичайно важливими також у сфері науки, техніки, соціально-економічного прогнозування, де рішення ґрунтуються не лише на кількісних показниках, але й на експертному знанні,

досвіді та інтуїції фахівців. Експертні методи виступають потужним інструментом менеджменту, що уможлиблює зменшити рівень невизначеності, підвищити якість прийняття управлінських рішень і забезпечити комплексний підхід до виконання складних управлінських завдань.

У процесі функціонування системи управління будь-якої організації неминуче виникають проблемні ситуації, що можуть впливати на стабільність, ефективність або результативність управлінських процесів. У таких випадках виникає необхідність у глибокому аналізі причин та обставин, що спричинили появу тієї чи тієї проблеми. З цією метою ініціюється спеціальне дослідження ситуації, яке має на меті виявити джерело труднощів і запропонувати дієві шляхи їх подолання.

Вибір методу дослідження є критичним етапом цього процесу, оскільки саме від нього залежать точність і обґрунтованість отриманих висновків. Працівники або експерти, залучені до розв'язання проблеми, обирають відповідний метод виходячи з низки чинників: власного професійного досвіду, рівня компетентності, обсягу та якості доступної інформації, а також специфіки самої проблемної ситуації. Методологічна гнучкість у поєднанні з професійним підходом дає можливість адаптувати дослідницький інструментарій до конкретних умов.

Правильний вибір методології не лише підвищує ймовірність отримання достовірних і практично значущих результатів, а й формує основу для ухвалення ефективних управлінських рішень. Він забезпечує аналітичну точність, сприяє уникненню хибних висновків і допомагає сфокусувати зусилля на вирішенні справжніх, а не лише поверхневих причин проблеми.

Напрацьовані методи дослідження системи управління організацією можуть спиратися на виявлені та узагальнені думки експертів:

- мозкової атаки;
- експертних оцінок;
- синектики;
- Дельфі;
- сценаріїв;
- SWOT-аналіз;
- дерева цілей.

6.2. Метод «мозкової атаки» («мозкового штурму») – метод, який дає змогу при мінімальних витратах часу знайти безліч рішень, що висуваються учасниками спонтанно, для поставленої проблеми. Цей метод був розроблений А. Осборном у 1953 р. Його також називають методом КГІ (колективна генерація ідей) або методом творчого рішення проблем. Цей метод

застосовується при пошуку рішень у недостатньо дослідженій галузі, при виявленні нових напрямів розв'язання проблеми та при виправленні недоліків у вже сформованій системі.

Виділяють дві форми застосування методу «мозкової атаки»:

- звичайне засідання: проводиться засідання, у якому керівник за чергою опитує учасників засідання, які озвучують проблеми, що негативно впливають на ефективність діяльності підприємства або підрозділів. Після закінчення засідання складається перелік проблем, який потім вивіщується для загального ознайомлення. У випадку неефективного процесу висунутих ідей засідання переноситься на інший день;

- проведення засідання за круговою системою: складаються підгрупи у складі 3–4 осіб. Кожен представник групи записує на папері 2–3 ідеї, якими потім обмінюється з іншими учасниками у межах своєї групи. Висунуті ідеї вивчають і доповнюють новими інші учасники. У кожній підгрупі здійснюється триразовий обмін ідеями, після якого складається зведений перелік висунутих ідей. Потім складені переліки підгруп передаються на розгляд групі.

Методу «мозкового штурму» як метод колективного генерування ідей має низку вагомих переваг, що зумовлюють його популярність у процесі виконання складних управлінських завдань:

- колективна взаємодія стимулює творчий процес, сприяючи утворенню на 70% більше цінних та інноваційних ідей, ніж при індивідуальному розв'язанні тієї ж проблеми;

- учасники підвищують рівень власного креативного мислення, тренують навички нестандартного підходу до аналізу ситуацій;

- обговорення в групі дозволяє виявити несподівані аспекти проблеми та альтернативні підходи до її розв'язання, які могли залишитися поза увагою при індивідуальному аналізі;

- створюється атмосфера взаємної підтримки, що формує довіру до ідей, запропонованих у колективному процесі, навіть якщо вони спершу здаються незвичними чи суперечливими.

Метод «зворотного мозкового штурму» за формою подібний до класичного мозкового штурму, однак має важливу відмінність – він акцентує увагу не на створенні ідей, а на їхній критиці. Особливістю є цілеспрямоване виявлення слабких місць або потенційних загроз у вже запропонованих рішеннях:

- учасники отримують можливість висловлювати конструктивну критику, що дозволяє виявити недоліки й обмеження кожної ідеї;

- попри дозвіл на критику, важливо дотримуватись принципів поваги та коректності у спілкуванні, щоб зберегти сприятливу атмосферу діалогу;

– після аналізу недоліків група спільно шукає шляхи їх усунення або модифікації пропозицій, що посилює практичну цінність фінальних рішень.

6.3. Метод експертних оцінок

Цей метод передбачає залучення фахівців з відповідної галузі для формулювання обґрунтованих суджень щодо проблем, які складно розв'язати суто формальними, математичними чи кількісними засобами.

1. Він базується на узагальненні знань, досвіду та інтуїції експертів, які мають високий рівень компетентності в конкретній сфері;
2. Особливо актуальним цей підхід є тоді, коли неможливо отримати достовірні статистичні дані або відчувається дефіцит об'єктивної інформації;
3. Метод експертних оцінок ефективно застосовується у двох типах проблем: тих, що мають достатню інформаційну основу, і тих, де інформація є неповною або нечіткою.

Цей метод доцільний в умовах:

- високого рівня невизначеності зовнішнього середовища або нестабільних обставин функціонування організації;
- обмеженого часу для ухвалення рішень, особливо у критичних чи надзвичайних ситуаціях;
- відсутності надійної або перевіреної теоретичної бази для ухвалення рішень.

Сфери застосування методу:

- прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій у різних галузях на визначений часовий горизонт;
- формування експертних висновків для стратегічного планування;
- оцінка ризиків або варіантів інновацій у складних умовах, де точні розрахунки не забезпечують достатньої достовірності.

Процес організації експертизи може бути поділений на такі етапи:

1. Складання керівного документа. У ньому вказуються основні положення проведення експертизи:

- цілі;
 - завдання щодо її виконання;
 - склад та обов'язки робочої групи і групи експертів;
 - ресурси, необхідні для забезпечення робіт, та терміни виконання робіт;
- підбір робочої і експертної груп.

Дві групи беруть участь у проведенні експертизи:

- робоча група, яка складається з організатора, спеціаліста-системотехніка та технічного працівника;

- експертна група, тобто група, думки експертів якої стануть основою ухвалення майбутніх рішень;

2. Розробка методики проведення опитування (за потреби). На цьому етапі визначаються: місце та час проведення опитування; завдання; форма проведення; порядок фіксації та збору результатів; склад необхідних документів.

3. Розробка методики обробки даних опитування. Обробка даних опитування експертів може бути здійснено двома способами:

- перевіркою узгодженості думок експертів (чи класифікацією) експертів, якщо немає узгодженості);

- усереднення думки експертів узгодженої групи.

4. Оформлення результатів роботи. Здійснюється аналіз результатів експертизи, на основі якого складається звіт. Після обговорення та затвердження отриманих результатів підсумки виконаної роботи надаються замовникам експертизи.

6.4. Синектика як інструмент дослідження в управлінських системах

Синектика (від грец. *synektikos* – той, що об'єднує несумісне) – це метод, побудований на концепції поєднання на перший погляд несумісних елементів для генерації інноваційних рішень. Як підхід до розв'язання складних проблем, її започаткував американський дослідник Вільям Гордон у 1961 році, опублікувавши книгу «*Synectics: The Development of Creative Capacity*». Метою цього методу було підвищення ефективності творчого мислення та розширення арсеналу інструментів для постановки і реалізації нетипових завдань.

Основна ідея синектики полягає у стимулюванні неочікуваних асоціацій і аналогій, що виникають у свідомості людини в процесі розумової діяльності, особливо в умовах, які сприяють креативності. Йдеться про залучення підсвідомих механізмів до процесу свідомого аналізу, що дозволяє неочікувано "перепрошити" бачення проблеми та вийти за межі стандартного мислення.

У контексті управління організаціями синектика використовується як засіб глибокого дослідження управлінських систем. Для цього формується спеціальна група з 5–7 осіб, так звана «група синекторів», що діє постійно і займається виявленням, формулюванням і розв'язанням проблем, що виникають під час функціонування управлінських структур. Така група працює системно, використовуючи синектичні процедури на кожному з етапів аналізу. Метод синектики включає кілька послідовних фаз:

1. **Формулювання задачі**– постановка проблеми у вихідному вигляді.
2. **Реконструкція проблеми**– переведення задачі з формулювання «як вона подається» до розуміння «як вона сприймається».
3. **Пошук запитань, що провокують аналогії**– формулювання викликів, які відкривають простір для порівнянь.
4. **Генерування аналогій**– активне продукування подібності з іншими явищами чи процесами.
5. **Робота з різними видами аналогій**, серед яких:
 - *пряма аналогія*– зіставлення з подібними ситуаціями або об'єктами з інших сфер;
 - *символічна аналогія*– створення яскравих образів або метафор, що описують проблему;
 - *особистісна аналогія*– ототожнення себе з елементами проблемної ситуації;
 - *фантастична аналогія*– уявлення розв'язку поза межами реального, на рівні вигадки чи абсурду.
6. **Трансформація аналогій у реальні пропозиції**– адаптація образів і метафор у практичні управлінські рішення.

Окрему роль у синектиці відіграють так звані **оператори синектики**– це психологічні прийоми та стимули (ігрові методики, рольові зміни, емоційні вправи), які активізують творчий потенціал учасників.

Синектика ґрунтується на двох базових пізнавальних процесах:

1. **Перетворення невідомого на відоме**– коли нова, невивчена проблема спочатку «перекладається» мовою уже відомого досвіду. Це зменшує її психологічну загрозу і робить більш зрозумілою для аналітичного розгляду.
2. **Перетворення відомого на невідоме**– коли звичні речі навмисно сприймаються у новому, незвичному ракурсі, часто з парадоксальною або метафоричною інтерпретацією. Це дозволяє розширити межі бачення та знайти нестандартні підходи.

Завдяки гнучкості та багатошаровості, синектика сьогодні широко використовується не лише в мистецтві чи дизайні, але й у менеджменті, маркетингу, інноваційному управлінні та стратегічному плануванні. Вона надає змогу глибше зрозуміти проблеми, які не піддаються прямолінійному аналізу, і вивести управлінські рішення на принципово новий рівень.

6.5. Метод «Дельфі» як інструмент експертного прогнозування стратегічного управління організацією

Метод «Дельфі» належить до числа методів колективної експертної оцінки та використовується для пошуку оптимального рішення серед множини можливих варіантів. Його ще називають «дельфійським оракулом» – на честь знаменитого храму в Стародавній Греції, де провіщали майбутнє. Спочатку цей метод був розроблений у США як засіб науково-технічного прогнозування, однак з часом його почали активно застосовувати і у сфері менеджменту, стратегічного планування та соціально-економічного аналізу.

Сутність методу полягає в поетапному зборі й обробці незалежних думок експертів з метою отримання максимально надійної, збалансованої та узгодженої інформації. В основі методики лежить принцип поетапного уточнення оцінок з обов'язковим зворотним зв'язком, що дозволяє знизити рівень похибок та уникнути впливу авторитетів чи групового тиску на прийняття рішень.

Основні етапи реалізації методу «Дельфі»:

1. **Формування організаційної (робочої) групи**, яка забезпечує адміністративний супровід процедури:
 - готує та передає анкетні матеріали експертам;
 - збирає й систематизує отримані дані;
 - аналізує результати опитувань та координує весь процес.
2. **Добір експертної групи**, що передбачає:
 - визначення кількісного складу експертів;
 - відбір фахівців за професійними критеріями, досвідом та компетентністю в предметній сфері.
3. **Розробка анкетних матеріалів**, які повинні містити питання, придатні для кількісного чи логічного аналізу. Анкети включають:
 - основні та допоміжні питання;
 - пояснення умов проведення експертизи;
 - інструкції для заповнення.
4. **Проведення першого раунду експертного опитування**. Експертам надсилаються анкети, в яких вони формулюють свої незалежні думки та оцінки, не знаючи позицій інших учасників. Після збору анкет робоча група:
 - ідентифікує загальні та протилежні судження;
 - виявляє крайні думки та їхню аргументацію;
 - аналізує можливі причини розбіжностей між оцінками.
5. **Організація зворотного зв'язку**. Кожному експерту надаються узагальнені результати попереднього етапу: середні значення, діапазони, переважальні думки, а також контраргументи. Експерти мають змогу:
 - переоцінити власну позицію;

- підтвердити початкову оцінку;
- прокоментувати або аргументовано оскаржити оцінки колег.

Цей процес триває у кілька турів (зазвичай два або три), доки думки експертів не почнуть збігатися або не буде досягнуто стабільності оцінок, що й вважається результатом узгодженого колективного прогнозу.

6. Узагальнення результатів та формулювання висновків, які можуть включати конкретні рекомендації, оцінки ризиків, сценарії розвитку подій тощо.

Ключові переваги методу «Дельфі»:

- незалежність думок: кожен експерт висловлює свою оцінку анонімно, що усуває тиск авторитетів і вплив колективної думки;
- зниження рівня конфліктності: відсутність прямої взаємодії між учасниками усуває ризик суперечок і міжособистісних конфліктів;
- поетапне уточнення позицій: зворотний зв'язок після кожного туру сприяє кристалізації узгодженого бачення;
- гнучкість оцінювання: можливість застосування різних методів обробки (ранжування, парних і послідовних порівнянь, шкалування);
- мінімізація впливу конформізму: експерти вільні в зміні думки без страху осуду або тиску з боку інших;
- підвищення достовірності: колективне експертне судження вважається більш збалансованим та обґрунтованим, ніж індивідуальне.

Таким чином, **метод «Дельфі»** є потужним інструментом для прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності, коли потрібно зібрати, осмислити та синтезувати експертні оцінки, зберігаючи при цьому незалежність суджень і забезпечуючи зростаючу точність результатів на кожному етапі опитування.

6.6. Метод сценарного аналізу у прогнозуванні діяльності організації

Сценарний метод належить до групи експертних методів оцінювання і використовується для прогнозування майбутнього стану об'єкта дослідження, виходячи з поточної ситуації та наявних тенденцій. За його допомогою формулюються стратегічні цілі розвитку, виявляються потенційні ризики та слабкі місця, що можуть завадити реалізації намічених планів. На відміну від суто теоретичних підходів, сценарії ґрунтуються як на експертних судженнях, так і на фактичних даних – технічних характеристиках, статистичних показниках і результатах попередніх аналізів.

Сценарій – це описова модель можливого розвитку подій, яка слугує основою для розробки управлінських рішень і визначення напрямів дій у майбутньому.

Процес побудови сценаріїв зазвичай включає кілька ключових етапів:

1. Постановка дослідницького питання:

- збір і аналіз усієї наявної базової інформації;
- виявлення внутрішніх проблем і суперечностей;
- чітке формулювання завдання, на яке має відповісти дослідження.

2. Аналіз зовнішнього середовища – вивчається, як зовнішні фактори (економічні, політичні, технологічні) можуть впливати на об'єкт.

3. Оцінка впливу внутрішніх чинників – визначається ступінь впливу характеристик самого об'єкта на розвиток ситуації.

4. Моделювання несподіваних подій – у сценарій закладаються потенційні позапланові події, які можуть змінити динаміку розвитку. Це можуть бути як негативні явища (наприклад, техногенні аварії або системні збої), так і позитивні зрушення (технологічні прориви, політичні угоди тощо). Особливої уваги потребують ті фактори, які здатні справити найбільший вплив.

5. Аналіз наслідків – оцінюється, як різні варіанти розвитку подій впливатимуть на об'єкт дослідження.

6. Ухвалення рішень – обирається найдоцільніший сценарій і формуються практичні заходи щодо його реалізації.

До створення сценаріїв залучають провідних експертів відповідної галузі знань. Їхню діяльність координують фахівці із системного аналізу, які:

- виявляють основні закономірності функціонування досліджуваної системи;
- аналізують як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на її розвиток;
- встановлюють джерела впливу цих факторів;
- вивчають і узагальнюють думки провідних експертів, представлені в наукових статтях, періодичних виданнях та інших авторитетних джерелах;
- створюють та підтримують інформаційні бази (бажано автоматизовані), які допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень.

Метод сценаріїв виступає ефективним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє сформувати багатогранне, комплексне бачення майбутнього розвитку досліджуваного об'єкта. Завдяки моделюванню альтернативних варіантів перебігу подій цей метод не лише висвітлює можливі траєкторії змін, а й дає змогу завчасно і гнучко реагувати на потенційні виклики, ризики або можливості, що виникають унаслідок трансформацій як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Сценарний підхід сприяє прийняттю зважених управлінських рішень, що базуються на аналізі динаміки чинників впливу та прогнозуванні їхніх наслідків у довгостроковій перспективі.

6.7. Метод SWOT-аналізу становища організації

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який дозволяє комплексно оцінити становище організації, виявити чинники, що сприяють її розвитку або, навпаки, становлять загрозу. Метод базується на системному вивченні *як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування*. Його головна мета – виявити взаємозв'язки між внутрішніми ресурсами та потенціалом організації і тими викликами чи перспективами, які виникають у зовнішньому середовищі.

Процедура SWOT-аналізу передбачає послідовне:

- виявлення **сильних сторін** (Strengths), які формують основу конкурентоспроможності;
- фіксацію **слабких місць** (Weaknesses), що можуть завадити реалізації стратегічних цілей;
- аналіз **можливостей** (Opportunities), які відкривають нові шляхи для розвитку;
- ідентифікацію **загроз** (Threats), що потенційно можуть нашкодити або перешкоджати успішному просуванню організації.

Такий підхід дозволяє не лише отримати цілісне уявлення про поточну ситуацію, а й створити стратегічні орієнтири, що ґрунтуються на реаліях бізнес-середовища.

SWOT-аналіз допомагає відповісти на низку критично важливих запитань управлінського характеру, зокрема:

- чи використовує організація свої сильні сторони ефективно? Якщо ні, то які наявні ресурси або компетенції можуть стати її конкурентною перевагою в майбутньому?
- чи не виступають внутрішні слабкості бар'єрами для досягнення стратегічних цілей? Які з них потребують першочергової уваги?
- які зовнішні можливості можна залучити, спираючись на власні ресурси та експертизу?
- які зовнішні загрози становлять найбільший ризик, і як організація може до них адаптуватися або мінімізувати їх вплив?

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що *метод SWOT-аналізу* є одним із ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє системно оцінити внутрішні ресурси та потенціал організації в контексті змінного зовнішнього середовища. Завдяки комплексному підходу, цей метод забезпечує цілісне бачення поточного становища організації, окреслює

стратегічні орієнтири та формує підґрунтя для прийняття виважених управлінських рішень.

SWOT-аналіз сприяє зосередженню уваги на сильних сторонах, що можуть стати фундаментом конкурентних переваг, одночасно ідентифікуючи слабкі місця, які потребують вдосконалення або нейтралізації. Оцінка зовнішніх можливостей дає змогу виявити сприятливі шанси для розвитку, а виявлення загроз – сформувати ефективні механізми запобігання ризикам. У результаті, SWOT-аналіз допомагає організації бути гнучкою, проактивною та стійкою до викликів, що виникають у процесі її функціонування і розвитку.

6.8. Метод «дерева цілей» в управління організацією

Метод «дерева цілей» – метод, що ґрунтується на принципі поділу загальної мети системи управління на підцілі, які, і собі, діляться на цілі нижчих рівнів. Цей метод відіграє важливу роль при дослідженні систем управління, оскільки діяльність організації зводиться до досягнення сформульованих цілей. Необхідність використання такого методу зумовлене фактом, що «дерево цілей» допомагає отримати стійку структуру цілей, яка буде відносно стабільною на певному проміжку часу при змінах, що відбуваються. Цілі, які ставить перед собою організація, можна класифікувати за такими ознаками:

1. Джерелами виникнення:

- певні потреби навколишнього середовища, в якому функціонує ця організація;
- виникають внаслідок потреби задоволення потреб учасників організації;

2. З погляду комплексності:

- прості;
- складні, які декомпонуються на підцілі;

3. Рівня важливості:

- стратегічні, які орієнтуються на розв’язання перспективних масштабних проблем;
- тактичні, що розробляються для досягнення стратегічних цілей;

4. Часу, який буде необхідний реалізації:

- довгострокові (понад 5 років);
- середньострокові (від року до 5 років);
- короткострокові (до одного року);

5. Змісту:

- технологічні, що ставляться для комп’ютеризації організації та забезпечення її новими технологіями;

- економічні, необхідні для досягнення фінансової стійкості;
- маркетингові, які розробляються на формування нового продукту та виходу новий ринок тощо;

6. З погляду пріоритетності:

- необхідні, які забезпечують функціонування організації;
- бажані, досягнення яких сприятливо позначиться на організації;
- можливі, які ніяк не позначаться на існуванні та розвитку організації у часі;

7. Спрямованості:

- на кінцевий результат, наприклад, випуск товару чи надання тієї або тієї послуги;
- здійснення тієї чи тієї діяльності, наприклад, поліпшення робочих умов з виробництва;
- досягнення певного стану об'єкта управління, наприклад, підвищення кваліфікації чи освоєння працівником нової професії;

8. Формі вираження:

- виражені у кількісних показниках;
- описані якісними характеристиками; евіатура, складена з 4 англійських слів:
- strengths – сильні сторони;
- weaknesses – слабкі сторони;
- opportunities – можливості;
- threats – загрози.

9. З погляду особливостей взаємодії:

- індиферентні – цілі, байдужі стосовно одна одної;
- цілі, що конкурують;
- компліментарні – цілі, які доповнюють одна одну;
- антагоністичні – цілі, які виключають одна одну;
- ідентичні, тобто збігаються;

10. Рівнем виникнення:

– місія (служить базисом для всіх подальших цілей організації). Вона включає філософію організації, її цінності, описаних організацією послуг або товарів, що випускаються, характеристик свого ринку; зовнішній образ компанії (імідж).

– загальні, які розробляються на тривалу перспективу та відображають основні напрями діяльності організації.

– розробка нових напрямів діяльності організації, забезпечення оптимальної рентабельності;

– специфічні, які розробляються на основі спільних цілей у кожному підрозділі. Наприклад, визначення рентабельності окремого підрозділу.

"Дерево цілей" будується за допомогою здійснення двох операцій.

- декомпозиції – це операція виділення компонентів;
- структуризація – це операція виділення зв'язків між компонентами.

Процес побудови «дерева цілей» розбитий на такі етапи:

- 1) розробка сценарію;
- 2) формулювання мети;
- 3) генерація підцілей;
- 4) уточнення формулювань підцілей (перевірка незалежності підцілі);
- 5) оцінка суттєвості підцілей;
- 6) перевірка цілей на здійсненність;
- 7) перевірка елементарності підцілей;
- 8) побудова дерева цілей.

При побудові "дерева цілей" необхідно керуватися такими правилами:

- кожна сформульована мета повинна мати кошти та ресурси для неїзабезпечення;
- при декомпозиції цілей має дотримуватися умова повнотиредукції, тобто кількість підцілей кожної мети має бути достатньою для її досягнення;
- декомпозиція кожної мети на підцілі здійснюється по одній із обраної класифікаційної ознаки;
- розвиток окремих гілок дерева може закінчуватися на різних рівнях системи;
- вершини вищого рівня системи є метою для вершин нижчих рівнів;
- розвиток «дерева цілей» продовжується доти, доки особа, що буде розв'язувати проблему, не матиме у розпорядженні всі засоби для досягнення вищої мети.

Необхідність застосування цього методу зумовлена потребою у створенні цілісної, впорядкованої моделі розвитку, яка зберігає стабільність навіть за умов зовнішніх або внутрішніх змін. «Дерево цілей» забезпечує логічну послідовність дій, дозволяє контролювати досягнення результатів на кожному рівні управління та гнучко адаптуватися до нових викликів, не порушуючи загального вектора стратегічного руху. Отже, **метод «дерева цілей»** не лише допомагає побудувати раціональну систему управління, а й формує основу для довгострокового планування, контролю та мотивації персоналу відповідно до узгоджених цілей організації.

Тема 7. Інформаційна база наукових досліджень магістрантів.

Система наукової інформації у контексті дослідницької діяльності: значення, структура та функціональні аспекти. Типологія наукових джерел: розмежування первинних і вторинних документів, їхні особливості та цільове призначення. Робота з літературними джерелами та офіційними статистичними матеріалами. Використання бібліографічних покажчиків і реферативних збірників у науковому пошуку. Основи складання бібліографічного апарату до наукової роботи. Інформаційне забезпечення щодо об'єкта дослідження: етапи накопичення, фіксації та аналітичної обробки. Дотримання академічної доброчесності: етичні норми роботи з джерелами та уникнення порушень у науковій комунікації.

План:

7.1. Класифікація джерел наукової інформації.

7.2. Бібліотечно-бібліографічні джерела інформації у наукових дослідженнях.

7.3. Методика роботи з науковою, навчальною та методичною літературою.

7.1. Класифікація джерел наукової інформації

У часи стрімкої цифровізації обсяги інформаційного потоку значно перевищують можливості його осмислення. Це вимагає нових підходів до обробки даних та ефективних стратегій навігації серед інформаційних ресурсів. Поняття «інформація» має латинське походження та у перекладі означає "роз'яснення". У науковому контексті вона постає як упорядковані, систематизовані дані, що ще не пройшли стадію глибокого аналізу, але є основою для подальшого осмислення. Наукова інформація відрізняється від загальних відомостей тим, що вона логічно організована, отримана в результаті дослідницької діяльності та достовірно відображає закономірності реального світу. Саме вона формує базис для розвитку науки, техніки та соціальних практик.

Серед особливостей наукової інформації виокремлюються:

—формування на основі пізнання об'єктивних процесів, підтверджених емпіричними спостереженнями;

—документальне або публічне підтвердження, що забезпечує її офіційний статус і можливість перевірки.

Основними типами джерел науково-технічної інформації є:

1.Монографія— це глибоке дослідження вузькоспеціалізованої проблеми, виконане одним або кількома авторами. Такий вид наукової роботи

відрізняється аналітичною повнотою, значним обсягом (понад 50 сторінок) і цілісною структурою.

2. Збірник наукових праць— видання, що об'єднує результати досліджень різних авторів, які працюють у межах однієї тематики, але з різних наукових ракурсів. Такі матеріали часто містять прикладні рекомендації та вказівки щодо подальшого використання отриманих результатів.

3. Періодичні видання охоплюють широкий спектр наукових і технічних напрямів та включають журнали, бюлетені, інші друковані ресурси. У них публікуються результати наукових досліджень, часто подані в доступному й популярному форматі.

4. Спеціалізовані випуски технічних журналів — це інформаційно-рекламні публікації, що містять статистику, оглядові матеріали й аналіз актуальних питань у відповідних галузях.

5. Патентно-ліцензійна документація включає видання на кшталт патентних бюлетенів, у яких подано відомості про видані патенти та ліцензії на їх використання.

6. Стандарти — це регламентуючі документи, що встановлюють єдині вимоги до процесів розробки, виготовлення і застосування продукції в різних сферах.

7. До навчальних джерел належать підручники, посібники та методичні матеріали, призначені для забезпечення освітнього процесу.

8. Друковані наукові праці — це дисертації, науково-дослідні звіти та інші документи, які містять методичні, статистичні, планові й звітні матеріали, що мають важливе значення для студентів, науковців і аспірантів.

9. Науково-інформаційна діяльність включає заходи зі збирання, обробки, збереження, пошуку і поширення знань задля задоволення інформаційних потреб суспільства, організацій та державних інституцій.

10. Інформаційні ресурси у сфері науки й техніки — це впорядковані зібрання документів і літератури, які можуть зберігатися як у друкованому, так і в електронному форматі.

11. Довідково-інформаційний фонд — це сукупність оригінальних документів і пошукових матеріалів, що забезпечують користувачеві доступ до необхідних знань.

12. Довідково-пошуковий апарат становить систему вторинної документації, створеної з метою полегшення пошуку першоджерел.

13. Спільні інформаційні ресурси — це колекції інформації, відкриті для використання державними установами, бібліотеками, науковими організаціями та комерційними структурами.

14. Аналітико-статистична обробка — це етап аналізу, систематизації та інтерпретації даних наукового і прикладного характеру.

15.Інформаційний ринок – це структура взаємодії у сфері обігу інформації, що включає правові, економічні й організаційні механізми регулювання обігу інформаційних ресурсів, технологій, продуктів і послуг. Основні принципи, закріплені Законом України «Про інформацію», включають:

- вільний та гарантований доступ до інформації;
- забезпечення відкритості й обміну інформацією;
- достовірність та об'єктивність відомостей;
- відповідність даних вимогам повноти, точності, законності їх використання, розповсюдження і зберігання.

7.2. Бібліотечно-бібліографічні джерела інформації у наукових дослідженнях.

Бібліотеки – це не лише сховища книжок, але й осередки збереження знань, культурної пам'яті та наукової думки, що відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні інтелектуального потенціалу суспільства і підтримці дослідницьких процесів. Назва "бібліотека" має грецьке походження: "biblio" означає "книга", а "theke" – "сховище", що символізує її початкове призначення – зберігати й упорядковувати інформаційні ресурси.

Історія бібліотек розпочинається ще у III тисячолітті до нашої ери, коли на території Месопотамії, зокрема в шумерській цивілізації, почали формуватися перші архіви написаних текстів. Для зручності користування ці документи систематизували за тематикою, зберігали в окремих контейнерах, до яких додавали спеціальні етикетки-каталоги. Подібна організація дозволяла швидко орієнтуватися у змісті зібрань. Поширення клинопису – системи письма шумерів – серед інших культур Стародавнього Сходу, зокрема у Вавилоні та Ассирії, дало поштовх подальшому розвитку бібліотечної справи.

У наш час бібліотеки поділяються на публічні (масові) та спеціалізовані (наукові). Масові бібліотеки, які працюють в Україні, мають універсальні фонди, що включають художню літературу, навчальні матеріали, науково-популярні видання та книги з різноманітних сфер знань. Їхня мета –забезпечити широкі інформаційні потреби населення.

Наукові бібліотеки, навпаки, спрямовані на обслуговування дослідників, студентів, викладачів та фахівців. Вони пропонують доступ до актуальних джерел за певними напрямками науки, організовують інформаційно-аналітичну підтримку, сприяють підвищенню фахового рівня та збереженню інтелектуального доробку людства. Таким чином, бібліотеки сьогодні є не лише місцем для читання, а й потужними інтелектуальними центрами, що формують наукове мислення, підвищують загальний культурний рівень, сприяють

гуманізації суспільства та підтримують розвиток освіти. Їхня роль у наукових дослідженнях є беззаперечною, адже вони акумулюють близько 90% усіх доступних документальних ресурсів, необхідних для проведення глибокого аналізу.

Бібліографія (від грец. *Biblion*– книга, *grapho*– писати) – це окрема наукова дисципліна, яка займається дослідженням принципів створення каталогів, списків і тематичних оглядів друкованих джерел. Її основна функція – реєстрація, опис і систематизація публікацій у межах певної теми чи галузі знань. У науковій діяльності бібліографія проявляється у вигляді списку використаних джерел, що містить книги, статті, журнали із вказівкою авторів, назв, років і місця публікації, а також іншої релевантної інформації.

Бібліографічні джерела, залежно від їхнього функціонального призначення, класифікуються на декілька основних типів:

- праці провідних економістів, менеджерів;
- статистичні збірки й аналітичні дані;
- науково-дослідні публікації;
- навчальні матеріали;
- науково-популярна економічна література;
- практичні посібники для фахівців;
- довідкові видання.

До першої групи належать *твори як українських, так і зарубіжних класиків економічної думки*. Це, зокрема, напрацювання У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, а також дослідження видатного українського науковця й історика Михайла Грушевського, що стали фундаментом для розвитку економічної науки. Праці відомих менеджерів – Ф.Тейлора, АнріФайоля, Лі Якокка, А. Маслоу, М. Вебера слугують джерелом для прийняття управлінських рішень у сучасному бізнесі.

Статистичні джерела включають великі обсяги економічної інформації, поданої у вигляді таблиць, діаграм і звітів. Прикладом можуть слугувати офіційні статистичні збірники, зокрема щорічники Державної служби статистики України.

Науково-дослідна література охоплює монографії, збірники наукових праць і аналітичні статті, що присвячені розгляду актуальних економічних питань та містять результати фундаментальних і прикладних досліджень.

Освітня література представлена підручниками, методичними рекомендаціями і навчальними посібниками, які використовуються для підготовки економістів та вдосконалення їхньої професійної компетентності.

До науково-популярного сегменту належать книги й брошури, які доступно висвітлюють економічні теми для широкої аудиторії, з метою поширення базових знань та формування економічного мислення.

Практичні посібники створені для підтримки професіоналів у щоденній діяльності. Вони охоплюють сфери бухгалтерського обліку, фінансів, статистики, аудиту, економічного планування та організації виробничих процесів.

Довідкова література поділяється на два ключові напрями. Перший охоплює загальні інформаційні ресурси – економічні енциклопедії, термінологічні словники, галузеві довідники, економічні календарі та хроніки подій. Другий включає нормативно-довідкові документи, орієнтовані на застосування у конкретних галузях: промисловості, будівництві, сільському господарстві, торгівлі, транспорті, а також у сферах бухгалтерського обліку, фінансів та статистики.

7.3. Методика роботи з науковою, навчальною та методичною літературою.

Жодне наукове дослідження не здійснюється у відриві від попереднього досвіду – воно спирається на вже накопичені знання. Саме тому кожна наукова публікація – чи то монографія, стаття або навчальний посібник – обов’язково містить посилання на раніше проведені дослідження. Підготовка рефератів, доповідей або дипломних робіт передбачає глибоке вивчення інформаційних джерел і аналітичний підхід до літератури, що стосується обраної тематики. Такий процес вимагає від автора системної, цілеспрямованої й послідовної роботи з матеріалами наукового характеру.

Ефективне опрацювання літератури передбачає вміння орієнтуватися в структурі книги, виокремлювати головні думки, фіксувати ключову інформацію у зручному для подальшої роботи вигляді. На початковому етапі доцільно звернутись до оглядових праць загального змісту, які допоможуть сформулювати загальне уявлення про досліджувану проблему. Поступово варто переходити до вузькоспеціалізованих джерел, зменшуючи кількість неактуального матеріалу.

Водночас ефективнішим підходом є попередній відбір релевантних джерел, які безпосередньо стосуються теми, ще до початку повномасштабного аналізу. Перевантаження джерельною базою, як свідчить практика, часто гальмує процес розв’язання дослідницьких задач, замість того щоб його пришвидшити.

Організація дослідницької праці має відповідати принципам наукової доцільності та економії часу: результативність повинна бути максимальною, а

затрати – мінімальними. Для цього застосовуються методи, що дозволяють оптимізувати робочий процес, систематизувати дані та зосередитись на головному.

Задля підвищення ефективності рекомендовано ще до початку роботи повністю сконцентруватися на предметі дослідження, усунути чинники, що відволікають, та налаштуватися на досягнення поставлених цілей. Чітке розуміння суті теми, її ключових аспектів і структурних елементів (розділів, підрозділів) значно полегшує добір відповідної літератури та її осмислення.

Читання виступає потужним стимулом до формування нових ідей: уважне занурення у зміст тексту активізує мислення, сприяє появі гіпотез і дозволяє зіставити зовнішні знання з особистим дослідницьким баченням.

Процес аналізу джерел умовно поділяється на кілька логічних кроків:

- попереднє ознайомлення з підходами до розв’язання дослідницької проблеми;
- перегляд і систематизація відібраних праць згідно зі структурою майбутньої роботи;
- послідовне читання матеріалів;
- вибіркове опрацювання окремих фрагментів;
- фіксація важливих положень, які можуть бути використані у побудові власного тексту;
- критична оцінка, редагування і оформлення підсумкових частин дослідження (статей, розділів дипломної або дисертаційної роботи, монографій тощо).

Опанування наукової літератури – це не лише демонстрація ерудиції дослідника, але й прояв його інтелектуальної самостійності. Основна мета – не механічне засвоєння вже відомого, а осмислення прочитаного, розвиток власного підходу до теми, що згодом може лягти в основу оригінальної наукової публікації.

7.4. Інформаційне забезпечення наукової сфери та формування національної системи реферативної інформації

Сучасний етап розвитку науки характеризується стрімким зростанням обсягів інформації, ускладненням міждисциплінарних зв’язків і постійною еволюцією методів дослідження. У таких умовах виникає нагальна потреба в комплексній інформатизації усіх аспектів наукової діяльності – від планування експериментів до аналізу результатів і поширення знань. Зокрема, особливої важливості набуває інтеграція автоматизованих інформаційних систем, які здатні значно підвищити ефективність процесів збирання, структурування,

обробки, довготривалого зберігання та оперативного доступу до наукових даних. Такі цифрові рішення не лише оптимізують рутинні завдання, а й створюють підґрунтя для якісного зростання наукової комунікації, відкритості досліджень і формування єдиного інформаційного простору науки.

Інфраструктура науково-інформаційного забезпечення функціонує на кількох рівнях. Середній рівень представлений університетами та науковими установами, що займаються прикладними і фундаментальними дослідженнями в економіці й технічних галузях. Базовий рівень охоплює інформаційні служби, профільні бібліотеки та відомчі підрозділи при підприємствах і організаціях.

Центральна роль у формуванні, акумуляції та розповсюдженні різних типів інформації – бібліографічної, реферативної, фактографічної та аналітичної – належить спеціалізованим бібліотечно-інформаційним центрам. Вони забезпечують обробку глобального потоку науково-технічних даних, здійснюючи їх впорядкування, систематизацію та забезпечення доступу до них. Ця система охоплює повний спектр науково-технічних дисциплін, проводячи централізовану бібліографічну обробку документів. Унаслідок цього регулярно видаються серійні бібліографічні покажчики, які активно використовуються науковою спільнотою.

Окремий напрям становить обіг неопублікованих документів, таких як звіти про науково-дослідні чи дослідно-конструкторські розробки, приклади впровадження інновацій та раціоналізаторські пропозиції. Ці матеріали передаються з локальних структур у профільні галузеві установи для подальшого аналізу та архівації.

Агреговані інформаційні ресурси публікуються в періодичних виданнях відповідних інформаційних агентств, що дозволяє координувати діяльність різних елементів державної системи науково-технічної інформації. Зокрема, Центр інформаційних ресурсів УкрІНТЕІ виконує функції централізованого накопичення, обліку та збереження даних про наукові розробки в Україні, створюючи основу для Державної автоматизованої системи моніторингу дослідницької діяльності.

Окремим елементом інформаційного забезпечення виступає система обліку патентної та нормативно-технічної документації. Книжкова палата України веде реєстрацію національних видань, включно з науково-технічною літературою, й випускає офіційні державні бібліографічні покажчики.

Водночас відсутність єдиного механізму *реферування наукових джерел* на національному рівні створює суттєві інформаційні прогалини. Це ускладнює оперативне та якісне забезпечення користувачів достовірною інформацією й звужує можливості інтеграції України в глобальні науково-інформаційні процеси. Незважаючи на це, вітчизняна наука певною мірою компенсує цей

дефіцит через доступ до зарубіжних реферативних видань, які дозволяють українським ученим бути в курсі світових тенденцій. Проте у таких виданнях, як правило, українські наукові публікації представлені недостатньо.

7.5. Дотримання академічної доброчесності у процесі наукових досліджень

Академічна доброчесність— це цілісна система морально-етичних норм, правових приписів та професійних стандартів, якої повинні дотримуватися всі учасники освітнього та наукового процесу – здобувачі освіти, викладачі, науковці й адміністративний персонал. Її головною метою є формування культури чесності, взаємної довіри, відповідальності та поваги до інтелектуальної праці, що, зі свого боку, забезпечує легітимність і суспільне визнання результатів навчальної або науково-творчої діяльності.

Дотримання академічної доброчесності передбачає:

- неухильне визнання авторства* при використанні чужих ідей, фактів, методик чи формулювань шляхом правильного цитування та надання відповідних посилань на джерела;
 - дотримання законодавства* у сфері авторського права та суміжних прав, зокрема при публікації, поширенні чи використанні результатів чужої праці;
 - забезпечення прозорості дослідницької діяльності*, з обов'язковим зазначенням використаних методів, джерел інформації, експериментальних даних та власного внеску в науковий продукт;
 - надання правдивої, перевіреної та верифікованої інформації*, як під час підготовки наукових робіт, так і при звітуванні про навчальні досягнення;
 - відповідальність освітян і науковців за контроль та підтримку стандартів академічної доброчесності* серед магістрантів;
 - неупереджене та об'єктивне оцінювання результатів навчальної діяльності*, що виключає фаворитизм, дискримінацію або конфлікт інтересів.
- Академічна доброчесність є фундаментальною основою якісної освіти і наукових досліджень, яка сприяє розвитку критичного мислення, академічної свободи, інтелектуальної відкритості та стійкої довіри в академічному середовищі.

Відповідальність здобувачів освіти за недотримання принципів академічної доброчесності у разі її порушення тягне за собою низку дисциплінарних заходів, які застосовуються залежно від характеру та ступеня порушення. До основних форм академічної відповідальності належать:

- 1. Повторне проходження контрольних форм оцінювання** (наприклад, заліку, іспиту, контрольної роботи тощо). Рішення про повторне оцінювання приймає декан відповідного факультету;

2. Повторне вивчення конкретного освітнього компонента навчальної програми. Це рішення також ухвалюється на рівні деканату факультету;

3. Відрахування з університету у випадку серйозних або систематичних порушень. Таке рішення ухвалюється ректором;

4. Позбавлення наданих пільг на оплату навчання, які надавалися університетом. Рішення приймає ректор закладу вищої освіти.

Конкретні форми академічної відповідальності (включаючи додаткові чи деталізовані) за різні види порушень встановлюються як нормами чинного законодавства, так і внутрішніми регламентами університету. Ці документи ухвалюються вченою радою закладу освіти та погоджуються з органами студентського самоврядування – у тій частині, що стосується відповідальності самих здобувачів освіти.

Контроль оригінальності текстів та боротьба з академічним плагіатом здійснюється з метою запобігання проявам академічного плагіату. З цією метою в університеті діє система оцінювання рівня оригінальності текстів. Як інструмент контролю використовується відсотковий показник унікальності, що визначається з допомогою спеціалізованих програмних засобів для перевірки на плагіат. При цьому з остаточного показника віднімається відсоток правомірних запозичень (наприклад, загальновживані терміни або належно оформлені цитати). Для наукових, навчально-методичних та дослідницьких робіт встановлено рекомендовані мінімальні рівні оригінальності. Якщо відсоток унікальності нижчий за вказані межі, це може свідчити про значний обсяг неправомірних запозичень, що розцінюється як ознака плагіату.

Профілактика академічної недоброчесності проводиться з метою формування культури доброчесного академічного середовища та недопущення порушень в освітній і науковій діяльності і для цього в університеті передбачені такі профілактичні заходи:

- обов'язкове ознайомлення всіх учасників освітнього та наукового процесу з положеннями щодо академічної доброчесності;
- регулярне інформування викладачів та студентів про вимоги, принципи та правила дотримання академічної етики;
- проведення тематичних семінарів, присвячених академічній культурі в освіті та науці;
- надання роз'яснень здобувачам освіти щодо дотримання принципів доброчесності при підготовці дипломних та інших кваліфікаційних робіт;
- активна участь керівників кафедр, деканів, членів екзаменаційних комісій та наукових керівників у забезпеченні контролю за відповідністю студентських робіт принципам академічної етики;

– обов’язкова перевірка всіх кваліфікаційних робіт на наявність плагіату як шляхом експертної оцінки, так і з використанням сучасного програмного забезпечення для виявлення неоригінального контенту.

Форми академічної відповідальності, зокрема додаткові та деталізовані, що застосовуються до учасників освітнього процесу за окремі види порушень принципів академічної доброчесності, встановлюються на підставі чинного законодавства, а також внутрішніх нормативних документів закладу освіти. Такі документи офіційно ухвалені основним колегіальним органом управління закладу освіти – вченою радою, – і узгоджені з органами студентського самоврядування у частині, яка стосується відповідальності здобувачів освіти. Це забезпечує прозорість і справедливість процедур реагування на академічні порушення, а також залучення всіх учасників освітнього процесу до формування культури доброчесності.

Тема 8. Організація та результати науково-дослідницької роботи магістрантів

Види та форми науково-дослідницької роботи магістрантів.
Планування науково-дослідницької роботи магістрантом. Складання

індивідуального плану роботи магістранта. Розроблення календарного плану виконання випускної науково-кваліфікаційної роботи. Розроблення плану впровадження результатів наукових досліджень. Виконання магістерської роботи. Обґрунтування теми, розроблення її змісту, проведення наукового дослідження, апробація результатів дослідження у практиці діяльності підприємств-об'єктів дослідження. Участь у конкурсах наукових робіт магістрантів, науково-практичних конференціях. Написання тез, наукової доповіді, статті. Презентація та захист результатів магістерського дослідження.

План:

- 8.1. Види та форми науково-дослідницької роботи магістрантів.
- 8.2. Планування науково-дослідницької діяльності магістранта.
- 8.3. Підготовка та виконання магістерської роботи.
- 8.4. Презентація та захист результатів магістерського дослідження.

8.1. Види та форми науково-дослідницької роботи магістрантів.

Науково-дослідницька діяльність студентів магістратури є невід'ємною складовою освітнього процесу, що спрямована не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування у них навичок самостійного аналізу, критичного мислення та творчого підходу до виконання професійних завдань. Вона слугує важливим чинником у підготовці конкурентоспроможних фахівців, здатних адаптуватися до динамічних умов сучасного наукового та професійного середовища. Однією з ключових вимог до магістрантів є всебічний розвиток їхнього науково-дослідницького потенціалу, що охоплює як інтелектуальну ініціативу, так і здатність до самостійної творчої роботи.

У процесі активної пізнавальної діяльності студенти магістратури поступово переходять від засвоєння готової інформації до створення нових знань. Магістерські роботи все частіше набувають характеру повноцінних наукових розвідок, які вирізняються дослідницькою глибиною, обґрунтованістю висновків і практичною цінністю. Такий формат навчання стимулює студентів до виконання творчих завдань: підготовки доповідей і презентацій на наукових конференціях, написання аналітичних рефератів, вивчення й узагальнення педагогічного досвіду, складання критичних оглядів, рецензій, аналітичних есе, а також написання магістерських кваліфікаційних робіт як завершального етапу освітнього рівня.

Науково-дослідницька діяльність магістрантів здійснюється відповідно до завдань підготовки майбутніх фахівців високої кваліфікації. Вона виступає важливим засобом формування у них не лише професійних компетентностей, а

й наукового мислення, здатності до аналізу, критичного осмислення інформації та самостійного прийняття рішень на основі дослідницьких даних.

Одним із ключових орієнтирів у підготовці магістрантів є всебічний розвиток їхнього інтелектуального потенціалу, творчих здібностей і дослідницьких навичок. У процесі наукової роботи вони опановують основи наукової методології, вчаться формулювати актуальні проблеми, висувати гіпотези, підбирати адекватні методи збору та аналізу інформації, інтерпретувати результати та обґрунтовувати наукові висновки.

Наукове дослідження, яке виконується магістрантами, орієнтоване не лише на розвиток академічної культури, але й на набуття практичного досвіду у сфері пошуково-дослідницької діяльності. Воно формує вміння творчо виконувати як навчальні, так і виховні завдання, а також застосовувати наукові підходи для аналізу й розв'язання прикладних проблем професійної діяльності. Багаторічна практика організації наукової діяльності у закладах вищої освіти (ЗВО) України дала змогу окреслити основні напрями та форми залучення магістрантів до наукових досліджень. До таких форм належать:

- вивчення, аналіз і критичне осмислення наукової літератури з обраної тематики;
- систематизація й узагальнення матеріалів, здобутих під час опрацювання джерел інформації;
- складання бібліографічних списків та анотованих оглядів літератури;
- підготовка наукових повідомлень, есе, рефератів і тез виступів;
- написання та публікація наукових статей у фахових виданнях;
- створення методичних розробок, спрямованих на вдосконалення професійної діяльності;
- складання звітів про проведення елементів дослідження в рамках навчальної або виробничої практики;
- написання курсових, конкурсних та магістерських робіт.

Кожен із перелічених видів наукової роботи передбачає дотримання певних вимог щодо структури, змісту, оформлення та наукової новизни. Особливої уваги заслуговують вимоги до педагогічних досліджень, оскільки вони передбачають не лише високий рівень теоретичної обґрунтованості, а й практичну значущість, інноваційність підходів, а також можливість застосування результатів у реальному освітньому середовищі. Водночас ці вимоги багато в чому є універсальними і можуть поширюватися на наукові дослідження в інших галузях знань – соціальних, гуманітарних, технічних, природничих. Основу для всіх дослідницьких проєктів становлять дотримання логіки наукового пошуку, етичних норм, доказовості та чіткої аргументації отриманих результатів.

У закладах вищої освіти України упродовж багатьох років сформувалася система науково-дослідницької діяльності магістрантів, що охоплює низку організаційних форм, які сприяють їхньому професійному становленню та розвитку дослідницьких навичок.

До основних напрямів такої діяльності належать:

–інтеграція елементів наукових досліджень у традиційну навчальну діяльність– лекції, семінарські й лабораторні заняття не лише дають теоретичні знання, а й залучають здобувачів освіти до аналізу, критичного осмислення та моделювання наукових ситуацій;

–індивідуальна дослідницька робота під керівництвом викладачів-наставників, яка передбачає глибше занурення в обрану тему, самостійний пошук джерел, участь у підготовці публікацій, створення авторських концепцій;

–участь у роботі наукових гуртків, творчих лабораторій, стартапів, де магістранти можуть апробувати свої ідеї, розвивати проєктне мислення та співпрацювати в команді;

–включення до складу постійних наукових і проблемних груп, що функціонують на базі кафедр або наукових центрів, де магістранти працюють над актуальними темами у межах колективних досліджень;

–активна участь у науково-практичних заходах – студентських конференціях, семінарах, круглих столах, конкурсах наукових робіт, які є ефективним засобом популяризації результатів досліджень і розвитку навичок наукової комунікації;

– проведення дослідницьких розвідок у межах проходження різних видів практики, зокрема педагогічної, виробничої чи науково-дослідницької, що дозволяє поєднувати теоретичні знання з реальними умовами фахової діяльності.

Кожна з окреслених форм науково-дослідницької діяльності магістрантів має свою внутрішню логіку, специфічні методи реалізації та різні рівні складності. Вони потребують не лише ґрунтовної теоретичної підготовки та фахових знань, але й вимагають від здобувачів освіти активної життєвої позиції, здатності до критичного осмислення реальності, ініціативності, креативного підходу до вирішення наукових і практичних завдань. Особливого значення набуває сформованість уміння працювати самостійно, генерувати нові ідеї, обґрунтовувати гіпотези та здійснювати науковий пошук в умовах багатоваріантності рішень і високої конкуренції.

Для забезпечення ефективності й результативності науково-дослідницької діяльності необхідно створити сприятливе академічне середовище, яке б надихало магістрантів на дослідження і сприяло розкриттю їхнього наукового потенціалу. Важливо також налагодити якісну організаційну підтримку – від

чітко сформульованих завдань і наукового керівництва до гнучкої системи стимулювання їхньої участі у дослідницьких проєктах. Не менш значущим є мотиваційний аспект: інтереси, особисті цілі та професійні прагнення магістрантів мають бути інтегровані в контекст наукової роботи, що дозволяє перетворити її на осмислений та ціннісний процес самореалізації.

Окрім того, необхідною умовою успішного здійснення дослідницької діяльності є наявність належної матеріально-технічної бази, доступу до сучасних інформаційних ресурсів, наукових баз даних, лабораторного і програмного забезпечення. Економічна підтримка, зокрема у вигляді стипендій, грантів або участі у фінансованих проєктах, також може стати потужним стимулом до активного залучення магістрантів до науки.

8.2. Планування науково-дослідницької діяльності магістранта

Важливою складовою організації наукової роботи магістранта є чітке планування усіх етапів підготовки магістерського дослідження. Планування розглядається не як формальна процедура, а як логічно вибудований процес, що забезпечує цілеспрямованість, системність і ефективність дослідження. Воно охоплює визначення теми й актуальності, постановку мети й завдань, розробку методологічного інструментарію, структурування змісту роботи, встановлення часових меж для кожного етапу, а також прогнозування очікуваних результатів. План магістерської роботи виступає не лише інструментом організації діяльності, а й важливим елементом управління власним науковим поступом, спрямованим на створення цілісного, завершеного та якісного наукового продукту.

Процес планування науково-дослідницької роботи магістранта є не просто організаційною процедурою, а глибоко змістовним і системним підходом до реалізації особистісного наукового потенціалу майбутнього фахівця. Він відіграє ключову роль у формуванні здатності самостійно проводити дослідження, критично мислити, приймати обґрунтовані рішення та ефективно розв'язувати як наукові, так і прикладні завдання в межах обраної спеціалізації. Планування є важливим етапом, що інтегрує в собі наукове передбачення, аналітичне моделювання та практичну реалізацію задуманого проєкту.

Цей процес значно перевищує просте складання календарного плану чи переліку дій. Він вимагає сформулювати концептуальне бачення майбутнього дослідження, передбачити можливі ризики й труднощі, обґрунтувати вибір

методів, інструментів і джерел інформації, а також встановити реалістичні строки виконання кожного з етапів. Успішне планування передбачає також раціональний розподіл ресурсів (інтелектуальних, часових, матеріальних), прогнозування очікуваних результатів і способів їх реалізації – у вигляді статей, тез, аналітичних записок або захищеної магістерської роботи.

План у цьому контексті виступає як стратегічна дорожня карта дослідника – послідовна, структурована, логічно обґрунтована система дій, яка охоплює весь цикл дослідження: від усвідомлення наукової проблеми й постановки гіпотез, через аналіз літератури, збір і обробку даних, до формулювання висновків, апробації результатів і публічного захисту роботи.

З огляду на цілісність і складність магістерського рівня підготовки, планування дослідницької діяльності передбачає проходження кількох ключових етапів, кожен з яких відіграє критичну роль у забезпеченні якості кінцевого наукового продукту. До таких етапів належать: вибір і обґрунтування теми, постановка мети й завдань, аналіз наукових джерел, вибір методології, організація емпіричного дослідження, інтерпретація результатів та їхнє представлення в науковій формі.

1. Обґрунтований вибір теми та об'єкта дослідження, з урахуванням наукової новизни, актуальності, практичного значення та відповідності науковим інтересам студента.

2. Офіційне затвердження теми дослідження на засіданні кафедри.

3. Формулювання остаточної назви магістерської дипломної роботи, яка точно відображає зміст і спрямованість дослідження, та її затвердження.

4. Розробка теми наукової статті, що тематично узгоджується з основним дослідженням та сприяє апробації окремих його положень.

5. Написання та редагування наукової публікації, підготовка її до подання в наукове фахове видання або збірник конференцій.

6. Отримання та затвердження завдання на магістерську роботу, яке фіксує ключові етапи, терміни виконання і очікувані результати.

7. Одержання індивідуального завдання на переддипломну практику, яка проводиться на базі організації, що відповідає профілю дослідження.

8. Апробація результатів дослідження шляхом участі у студентських наукових конференціях, семінарах, круглих столах.

9. Підготовка та захист звіту з переддипломної практики, що містить опис виконаних завдань і здобутих емпіричних матеріалів.

10. Безпосереднє написання магістерської дипломної роботи з дотриманням академічних стандартів, вимог до оформлення та наукового стилю.

11. Подання завершеної роботи на випускову кафедру для попереднього аналізу, перевірки на академічну добросовісність і відповідність вимогам.

12. Попередній захист дипломної роботи на засіданні кафедри, де оцінюється ступінь готовності роботи до публічного представлення.

13. Зовнішнє рецензування магістерської роботи, яке здійснює незалежний фахівець за профілем дослідження, з подальшою рекомендацією роботи до захисту.

14. Фінальна підготовка до захисту, що включає складання змістовної доповіді, підготовку презентаційних матеріалів і репетицію виступу перед екзаменаційною комісією.

15. Публічний захист магістерської роботи є завершальним і водночас найвідповідальнішим етапом усього циклу науково-дослідницької діяльності магістранта. Усі попередні етапи проходять відповідно до внутрішнього нормативного регламенту університету, який закріплюється в офіційних наказах, розпорядженнях адміністрації та централізовано встановлених графіках виконання наукових досліджень.

Одним із ключових документів, що формалізує процес підготовки дипломної роботи та є обов'язковим для кожного здобувача ступеня магістра, є **завдання на її виконання**. Цей документ виконує роль своєрідної «дорожньої карти»—від старту роботи над дослідженням до етапу захисту результатів перед державною екзаменаційною комісією. За умови позитивного оцінювання, завдання, разом із текстом дипломної роботи, передається до архіву як частина освітньо-наукового звіту.

Формулювання та затвердження завдання відбувається після погодження з науковим керівником та обов'язково —затвердження завідувачем випускової кафедри. Видача магістранту завданняфіксує офіційний початок індивідуальної наукової діяльності в межах обраної теми.

Перед цим кроком уже мають бути виконані кілька важливих дій: офіційно затверджено тему дослідження відповідним наказом, оприлюднено графіки виконання ключових етапів роботи, сформовано узгоджене бачення мети, об'єкта та предмета роботи. Усі ці компоненти є обов'язковими і логічно відображаються в самій темі роботи. Також на цьому етапі виконавець разом із керівником має орієнтовне уявлення про види і формат графічних матеріалів, що плануються до розробки в межах обраних методологічних підходів.

Бланк завдання містить також інформацію про консультантів з інших предметних галузей у разі, якщо робота має міждисциплінарний характер або потребує використання спеціалізованих методів, зокрема економіко-математичного моделювання, ІТ-рішень чи розробки оригінальних програмних продуктів відповідно до специфіки дослідження.

Однією з найважливіших частин цього документа є структурне планування змісту кваліфікаційної роботи. Цей план повинен відповідати встановленим вимогам щодо академічної логіки побудови наукового тексту, розкривати суть обраної тематики в межах визначених об'єкта і предмета дослідження та демонструвати послідовність і глибину аналітичної роботи магістранта. Завдання на виконання магістерської роботи – це не просто формальний документ, а змістовний інструмент організації наукової праці магістранта, що забезпечує системність, структурованість і якість дослідження на всіх етапах його реалізації, аж до моменту публічного захисту.

Планування виконання магістерської дипломної роботи базується на принципах внутрішньої цілісності, логічної послідовності та послідовного переходу від одного етапу дослідження до наступного. Цей процес передбачає поступовий рух від ґрунтового теоретичного осмислення проблематики, аналізу наявних наукових підходів і формулювання гіпотез – до емпіричного підтвердження досліджуваних явищ шляхом спостереження, вимірювання, збору і обробки первинних даних. Завершальним етапом є отримання обґрунтованих практичних результатів, які мають прикладну цінність і чітко корелюють із визначеною метою та завданнями дослідження.

Організаційною формою фіксації цього процесу є календарний план–структурований документ, що хронологічно відображає усі ключові етапи наукового дослідження: від моменту офіційного отримання завдання до його остаточного захисту. У ньому зазначені не лише орієнтовні терміни виконання кожного етапу, а й фактичні дати їх реалізації, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг динаміки роботи.

Календарне планування сприяє підвищенню особистої відповідальності магістранта за якість і своєчасність виконання дослідження, формує навички самодисципліни та раціонального розподілу часу. Крім того, такий підхід забезпечує науковому керівникові можливість оперативно реагувати на відхилення від графіка, коригувати завдання і надавати підтримку у разі виникнення труднощів. Загалом, грамотне планування магістерської роботи є запорукою її успішного завершення та досягнення високого рівня наукової обґрунтованості результатів.

Отже, планування науково-дослідницької діяльності на магістерському рівні є складним, багатоетапним процесом, який потребує від здобувача не лише глибоких фахових знань, а й умінь стратегічного мислення, самодисципліни, самоорганізації та здатності до ефективного комунікування результатів власної наукової праці.

8.3. Підготовка та виконання магістерської роботи.

Виконання магістерської роботи є ключовим етапом освітньо-наукової підготовки здобувача вищої освіти, що вимагає глибокої самостійної інтелектуальної діяльності. Завершеним результатом цього процесу має стати науково обґрунтований, логічно впорядкований, змістовно насичений текст, який слугує підтвердженням сформованих професійних компетентностей, узгоджених із вимогами освітньо-кваліфікаційної характеристики відповідної спеціальності.

У магістерській роботі обов'язковим елементом виступає наукова новизна – унікальні підходи, авторські висновки чи оригінальні рішення, що були отримані внаслідок системного, самостійного аналізу й узагальнення сучасних наукових джерел за обраною темою. Такий підхід засвідчує не лише вміння здобувача освіти працювати з науково-аналітичним матеріалом, але й його здатність до критичного мислення, аргументованого осмислення й творчого переосмислення наукових концепцій.

У ході підготовки магістерської праці здобувач має продемонструвати високий рівень загальнотеоретичної та фахової підготовки, особливо у сфері фінансової науки та практики. Важливою ознакою якісної роботи є здатність майбутнього фахівця поєднувати теоретичні знання з практичними навичками: проводити самостійні дослідження, добирати релевантні джерела, аналізувати й інтерпретувати статистичні та фактичні матеріали, формулювати висновки, що мають наукову і практичну цінність. Процес підготовки та виконання магістерської роботи включає такі етапи.

Обрання теми магістерської кваліфікаційної роботи та її погодження з науковим керівником. Першим кроком у процесі підготовки магістерської роботи є вибір теми, що здійснюється з урахуванням орієнтовної тематики, рекомендованої кафедрою. Магістрант має право самостійно обрати тему із запропонованого переліку або ініціювати власний варіант, який обов'язково потребує погодження із завідувачем кафедри. Обрана тематика має чітко відповідати профілю освітньої програми та відображати актуальні питання спеціальності, за якою здійснюється навчання.

У процесі вибору теми магістрант має враховувати значущість досліджуваного питання для розвитку економіки, наявність практичного досвіду або напрацювань за схожими напрямками, рівень власної обізнаності у темі, а також інтерес до проблематики. Узгодження теми із науковим керівником є обов'язковим, адже саме він може надати професійну консультацію щодо особливостей обраного напрямку дослідження. Завершальним етапом цього процесу є подання здобувачем заяви на ім'я завідувача кафедри з остаточно сформульованою темою та проханням призначити керівника роботи.

Складання графіка виконання, оформлення завдання та розробка структури роботи. Наступним етапом є укладання та оформлення завдання на виконання магістерської роботи, яке включає визначення її цілей, основних проблем і завдань дослідження відповідно до обраної тематики. Це завдання є обов'язковою складовою пояснювальної записки й передує створенню детального плану роботи. У листку-завданні також фіксуються строки завершення і подання повного варіанту магістерської роботи, що є підставою для складання індивідуального графіка написання. На основі затвердженого завдання та відповідного графіка формується робочий план, який структурно відображає логічну послідовність частин роботи. Такий план обов'язково включає: вступ, основну частину з розділами та підрозділами, розділ з охорони праці, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел та додатки (за потреби). Залежно від тематики дослідження, план може мати переважно теоретичне або практичне спрямування, однак обов'язковими є: теоретичне підґрунтя проблематики, аналіз прикладного досвіду та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності економічних процесів. При укладанні плану важливо уникати дублювання змісту в підрозділах і стежити за чітким розмежуванням досліджуваних аспектів. Варто зазначити, що структура роботи не є жорстко фіксованою – план може змінюватися в процесі написання, однак усі корективи мають бути погоджені з керівником.

Тематика магістерської роботи має бути узгоджена відповідно до наказу про затвердження тем, після чого здобувач освіти, опрацювавши наукові джерела, складає детальний план, який погоджується з керівником. Науковий керівник формулює завдання на спеціальному бланку, де зазначаються мета, зміст і перелік питань, які підлягають розкриттю у роботі. План, зазначений у завданні, має бути узгоджений із початковим варіантом, визначеним на етапі вибору теми та об'єкта дослідження.

Типова структура **плану магістерської роботи** зазвичай включає:

- **вступ;**
- **розділи з відповідними підрозділами;**
- **висновки та пропозиції;**
- **список джерел інформації;**
- **додатки (за наявності).**

Структура магістерської роботи охоплює **три змістові розділи**. Під час формування плану треба приділяти особливу увагу формулюванню назв розділів: вони мають бути стислими, інформативними та точно відображати зміст. Однак надмірна стислість може знизити інформативність заголовків, тож важливо дотримуватися балансу між лаконічністю і змістовністю. Найчастіше

назва кожного розділу містить ключовий аспект удосконалення певного об'єкта або процесу, який розглядається у межах дослідження.

Рекомендований обсяг магістерської роботи становить **60–70 сторінок**. При цьому вступ, висновки та пропозиції в сумі не повинні перевищувати **5–6 сторінок**. Допускається відхилення в обсязі в межах $\pm 10\%$. Дозагальної кількості сторінок не включаються список використаної літератури та додатки. Виконання магістерської роботи здійснюється відповідно до **календарного плану**.

Вступ магістерської роботи є важливою частиною дослідження, що виконує функцію інтелектуального орієнтира для читача. У цьому розділі окреслюється сутність досліджуваної проблеми, підкреслюється її наукова новизна, доводиться актуальність обраної теми, обґрунтовується доцільність її опрацювання. Вступ містить інформацію про вихідні умови для аналізу теми, у ньому формулюються мета і завдання роботи, визначаються об'єкт, предмет і дослідницькі методи, а також висвітлюється практичне значення отриманих результатів.

Також у вступі доцільно згадати провідних науковців і практиків – як українських, так і зарубіжних, праці яких стосуються відповідної проблематики. Зазначаються використані методологічні підходи, які стали основою для дослідження.

Структура вступу логічно включає такі ключові компоненти:

Актуальність теми зумовлюється на основі аналізу сучасного стану проблеми, порівняння з наявними підходами та висвітленням значущості роботи для подальшого розвитку відповідної наукової чи прикладної галузі.

Стан дослідженості проблеми у працях вітчизняних та зарубіжних вчених.

Мета дослідження формулюється як очікуваний кінцевий результат і передбачає виявлення найефективніших шляхів розв'язання поставлених завдань із використанням належних методів та інструментів.

Завдання дослідження конкретизують шлях до досягнення мети, відображаючи логіку послідовного розв'язання окремих аспектів проблеми.

Предмет дослідження – це конкретний аспект, процес або механізм, що аналізується у рамках ширшого об'єкта.

Об'єкт дослідження – явище або процес, який створює проблемну ситуацію і в межах якого розглядається предмет дослідження.

Методи дослідження – це інструментарій здобуття науково обґрунтованої інформації, що дозволяє здійснити якісний аналіз, синтез, моделювання та інші процедури пізнання.

Інформаційне забезпечення: у вступі можна зазначити, що в роботі застосовано типове й авторське програмне забезпечення, зокрема, пакет MS Excel для автоматизації розрахунків, моделювання та обробки аналітичних даних.

Практична значущість здобутих результатів проявляється у можливості їх застосування на практиці. До вступу доцільно включити інформацію про наукові заходи (конференції, семінари), де результати обговорювалися, із зазначенням назв доповідей.

Коротка характеристика об'єкта дослідження має включати основну інформацію про суб'єкт дослідження: організаційно-правову форму та тип власності, основні напрямки діяльності, дату заснування та засновників, місце розташування, наявну матеріально-технічну базу (офісні приміщення, транспорт, устаткування), кількість персоналу, управлінську структуру та перелік ключових конкурентів. Якщо дослідження здійснюється на прикладі органу державної влади, варто описати його функції відповідно до законодавчих норм. Загальний обсяг вступу не повинен перевищувати 5–6 сторінок друкованого тексту.

Основна частина магістерської роботи. Змістовне ядро *магістерської* роботи складається з декількох структурованих розділів, що, за потреби, можуть поділятися на підрозділи та окремі пункти. Перед початком викладу матеріалу кожного розділу доцільно подати короткий вступ, у якому обґрунтовується обраний напрям дослідження, пояснюється вибір відповідних методів і підходів, що застосовуються в цьому сегменті роботи. Наприкінці кожного розділу треба викладати стислі, але змістовні висновки, які узагальнюють наукові положення та практичні результати, отримані в межах відповідного розділу.

Кожний новий розділ починається з окремої сторінки, що забезпечує зручність сприйняття матеріалу та його логічну послідовність.

Перший розділ традиційно має теоретичне спрямування і включає кілька логічно пов'язаних пунктів. Його завдання – розгорнуто охарактеризувати наукову проблематику, обрану для дослідження: розкрити її сутність і значення, представити класифікаційні характеристики, розглянути історичну динаміку формування предмета дослідження, окреслити сучасні концепції та наукові підходи до його вивчення. У цьому розділі необхідно демонструвати не лише знання теоретичних джерел, а й елементи наукової новизни: формулювання авторських висновків, внесення уточнень до визначень термінів, критичний аналіз наукових позицій, пропозиції щодо удосконалення наявних методичних підходів і класифікацій.

Ілюстративний матеріал –таблиці, схеми, діаграми, графіки –суттєво підвищує якість подачі матеріалу й допомагає візуалізувати складні теоретичні побудови. Джерелами для цього розділу мають бути актуальні наукові публікації українських та зарубіжних авторів, включно з монографіями, науковими статтями, матеріалами конференцій, авторитетними інтернет-ресурсами. Важливим елементом є критичне зіставлення поглядів представників різних наукових шкіл. Обов'язковим також є використання статистичних матеріалів із чітким зазначенням джерел. Загальний обсяг цього розділу не повинен перевищувати 30% загального обсягу роботи.

Другий розділ має аналітичний та дослідницький характер і, як правило, складається з двох-трьох змістових пунктів. Його основна мета –з дійснити глибокий аналіз фактичного матеріалу з використанням кількісних і якісних методів. Таблиці, діаграми, графіки, побудовані в цьому розділі, повинні супроводжуватися поясненнями й аналітичними висновками, що дають змогу виявити закономірності, оцінити стан об'єкта дослідження, виокремити чинники, що впливають на його розвиток, а також сформулювати основу для подальших практичних рекомендацій.

За можливості, варто включати зразки реальних документів (які додаються у додатках із відповідними коментарями), що підкріплюють аналітичну частину. Джерелами інформації в цьому розділі виступають фактичні й планові показники діяльності об'єкта дослідження, статистичні бази, управлінська, фінансова, податкова звітність, нормативна документація, результати спостережень, анкетувань, експертних оцінок та інших емпіричних методів збирання даних.

Суттєвою вимогою є застосування сучасних цифрових інструментів: інформаційних систем, спеціалізованого прикладного програмного забезпечення, систем статистичного або економетричного аналізу. У разі використання готового програмного забезпечення потрібно описати, як саме воно застосовувалося у межах дослідження, які були виконані налаштування, адаптації та підготовка вхідних даних. Рекомендований обсяг другого розділу – **30–35%** загального обсягу магістерської роботи.

Третій розділ, що має проєктно-рекомендаційний характер, передбачає формулювання практичних пропозицій щодо подальшого розвитку та вдосконалення функціонування обраного об'єкта дослідження – як загалом, так і його окремих структурних елементів. Ці пропозиції повинні базуватися на теоретичних засадах, методологічних підходах та інструментах, викладених у першому розділі, а також враховувати результати аналітичного етапу, реалізованого у другому. Запропоновані рекомендації мають бути логічно обґрунтованими, підкріпленіми прогностичними розрахунками та мати

реалістичний характер впровадження. Доцільно вказати, які саме економіко-математичні методи, моделі чи програмні засоби були застосовані під час розробки проєктних рішень або можуть бути використані у майбутньому. За наявності, до розділу варто включити результати опитувань, проведених на основі анкет, розроблених автором роботи, а також експертні оцінки, організовані і реалізовані студентом самостійно. Рекомендований обсяг третього розділу становить від **30 до 35 %** від загального обсягу дослідження.

Висновки магістерської роботи мають відображати узагальнення результатів виконаного дослідження, визначення ключових наукових та практичних здобутків, а також надання рекомендацій щодо їх застосування в практичній діяльності. У цьому розділі також формулюються авторські бачення можливих шляхів розв’язання виявлених проблем досліджуваного об’єкта. Для забезпечення вагомості сформульованих висновків та переконливості рекомендацій доцільно здійснити апробацію результатів дослідження шляхом участі у наукових конференціях, семінарах або публікації матеріалів у фахових виданнях. Висновки повинні мати опору на аналітичний і проєктний матеріал, викладений у попередніх розділах.

Уся змістова частина магістерської роботи повинна мати доказовий і пояснювальний характер, спиратися на перевірені фактичні дані, з типовими прикладами з реальної практики. У розділі **"Висновки"** необхідно узагальнити здобуті результати по кожному з основних розділів:

- по першому розділу – до 1 сторінки;
- по другому – до 2 сторінок;
- по третьому – 2–3 сторінки.

Загальний обсяг висновків не повинен перевищувати **5–6 сторінок**.

Додатки до магістерської роботи. У розділі додатків доцільно подавати інформаційні матеріали, що є основою для проведеного аналітичного дослідження за темою роботи. Вони розміщуються наприкінці документа. До додатків рекомендується включати супровідну інформацію, яка доповнює основний зміст дослідження та сприяє повнішому розкриттю теми. Зокрема, це можуть бути: первинні управлінські чи бухгалтерські документи досліджуваного об’єкта, статистичні звіти, рекламні проспекти, розрахунки, формули, проміжні математичні доведення, цифрові таблиці, повні або фрагментарні інструкції та методики, описи алгоритмів, програмне забезпечення, що було розроблено в межах дослідження, а також допоміжні ілюстративні матеріали.

Реферат магістерської дипломної роботи. Фінальним етапом підготовки магістерської роботи є складання реферату, який повинен стисло, але інформативно відображати зміст дослідження. У ньому подається загальна

характеристика роботи: структура (кількість розділів, додатків, таблиць, ілюстрацій, джерел), обсяг (у сторінках), змістова частина за розділами, основні висновки, а також анотація. Реферат обсягом до трьох сторінок оформлюється за правилами, аналогічними до оформлення основного тексту магістерської роботи, за винятком міжрядкового інтервалу – текст друкується через одинарний інтервал. Нумерація сторінок у рефераті ведеться окремо і розпочинається після титульного аркуша, який не нумерується. Назви розділів у рефераті не нумеруються та подаються прописними літерами, вирівняними по центру.

Анотація, яка є частиною реферату, повинна містити близько 800 знаків. У ній зазначаються: прізвище та ініціали автора, повна назва роботи, стислий виклад змісту, результати дослідження, а також ключові слова – 5–7 термінів у називному відмінку, які найчастіше зустрічаються в тексті роботи. Анотація подається українською мовою та однією іноземною мовою, зазвичай англійською.

8.4. Презентація та захист результатів магістерського дослідження

Магістерська робота є не лише підсумком освітнього процесу, а й виявом наукової зрілості майбутнього фахівця. Вона передбачає виконання самостійного наукового проєкту, у якому виконавець демонструє здатність формулювати наукову проблему, аналізувати джерельну базу, добирати відповідні методи дослідження та інтерпретувати отримані результати.

Комплексна та ретельно продумана підготовка до захисту магістерської роботи є ключем до успішного представлення результатів власного наукового дослідження перед екзаменаційною комісією. Вона дозволяє не лише впевнено викласти основні положення, але й аргументовано відповісти на запитання та продемонструвати глибоке розуміння теми. Щоб досягти такого рівня впевненості, важливо врахувати всі складові процесу підготовки: логіку й послідовність доповіді, візуальний супровід у формі презентації, а також психологічну готовність до публічного виступу.

Основні етапи підготовки до захисту магістерської роботи. Правильна організація підготовчого процесу допомагає зменшити рівень хвилювання і значно підвищити ефективність виступу. План дій можна умовно поділити на кілька ключових етапів:

1. **Глибоке опрацювання матеріалу.** Необхідно ще раз уважно проаналізувати зміст магістерської роботи, акцентуючи увагу на головних ідеях, висновках, новизні та практичній значущості. Це

допоможе чітко сформулювати основні меседжі, які варто донести до аудиторії.

2. **Складання структури доповіді.** Виступ має бути логічно побудованим: вступ (з актуальністю теми), основна частина (з короткою характеристикою об'єкта, мети, завдань та результатів дослідження) і завершення (висновки та рекомендації). Рекомендується заздалегідь прописати сценарій доповіді, витримуючи обмеження за часом.
3. **Створення презентації.** Презентація має доповнювати виступ, а не замінювати його. Вона повинна бути візуально зрозумілою, лаконічною, з акцентом на ключових тезах, графіках, схемах чи таблицях. Над створенням слайдів доцільно працювати паралельно з підготовкою виступу, щоб забезпечити їхню відповідність змісту доповіді.
4. **Репетиції виступу.** Практика – найкращий інструмент упевненості. Варто кілька разів проговорити доповідь уголос, бажано – перед друзями, рідними або на камеру. Це допоможе виявити слабкі місця у викладі, скоригувати темп мовлення та відчувати комфорт у публічному форматі.
5. **Підготовка до запитань комісії.** Необхідно продумати можливі запитання, які можуть виникнути у членів комісії: щодо методології, обґрунтованості висновків, практичної цінності роботи. Варто заздалегідь сформулювати обґрунтовані відповіді на потенційно складні теми, що свідчатиме про глибоке володіння матеріалом.

Якісна презентація – потужний інструмент, що підсилює вашу доповідь і допомагає структурувати інформацію для аудиторії. Ось кілька порад для її створення:

– **лаконічність і наочність:** кожен слайд має містити тільки найнеобхідніші елементи – короткі тези, графіки, візуалізовані дані, зображення. Важливо уникати надмірного тексту.

– **зв'язок із доповіддю:** слайди повинні підкреслювати ключові моменти виступу, а не дублювати його слово в слово. Презентація – це інструмент підсилення, а не заміна живого мовлення.

– **стилістика та дизайн:** дотримуйтесь єдиного стилю оформлення, використовуйте читабельні шрифти, гармонійні кольори та чітку структуру (заголовки – зміст – візуалізація).

– **ритм і послідовність:** презентація має допомагати виступу розвиватися поступово, відповідно до сценарію. Кожен слайд – логічне продовження попереднього.

Ефективна презентація має бути логічно побудованою та зрозумілою. Оптимальна кількість слайдів – приблизно 10–15, із розрахунку один слайд на хвилину виступу. Такий підхід уможливорює не тільки втримати інтерес

аудиторії, а й зосередитися на суті доповіді, а не на постійному перемиканні слайдів.

Рекомендована послідовність слайдів виглядає так:

Титульний слайд – зазначається назва магістерської роботи, ваше ім'я, ПІБ наукового керівника та заклад освіти.

Вступ – коротко окреслюється актуальність теми та формулюється мета дослідження.

Мета, завдання й методи – демонструєте, які питання досліджувались і якими засобами проводився аналіз.

Основна частина – відображає найвагоміші результати роботи, логічно структуровані та акцентовані.

Ілюстративний матеріал – доцільно додати графіки, діаграми, таблиці, які допомагають краще сприйняти результати.

Висновки – підсумовуються ключові положення та практична значущість дослідження.

Слайд з подякою і контактами – за потреби.

На кожному слайді рекомендується розміщувати не більше 5–7 основних тез або візуальних елементів. Зручну шаблонну структуру можна використати, обравши дизайн презентації відповідно до стилю вашого захисту.

Візуальне оформлення презентації має вирішальне значення для того, як буде сприйнята ваша доповідь. Тому при підготовці до захисту магістерської роботи варто приділити особливу увагу дизайну слайдів. Ось ключові поради:

–**цілісність стилю.** Використовуйте не більше двох шрифтів: один – для заголовків, інший – для основного тексту. Дотримуйтеся єдиної палітри кольорів та структури оформлення протягом усієї презентації. Ідеальний варіант – світлий фон (наприклад, білий) у поєднанні з темним, контрастним шрифтом;

–**зручність читання.** Текст має бути великим і добре помітним: щонайменше 18 пт для основного тексту, 24 пт – для заголовків. Уникайте надто дрібного шрифту, щоб не перевантажувати очі слухачів;

–**стислість і наочність.** Замініть довгі абзаци списками, інфографікою, діаграмами, ілюстраціями – скрізь, де це доречно. Візуальні елементи не лише покращують сприйняття, а й роблять виступ динамічнішим;

–**стриманість у спецефектах.** Анімації та переходи варто використовувати помірно, адже надлишок візуальних ефектів може відволікати від основного змісту.

Гармонійна, логічно структурована презентація відіграє важливу роль у загальному сприйнятті вашого виступу. Вона не лише полегшує аудиторії розуміння складної інформації, але й дозволяє виділити основні акценти

дослідження, послідовно й переконливо донести головні ідеї. Добре продумана візуальна подача створює ефект цілісності, викликає довіру до доповідача та формує позитивне враження учленів державної екзаменаційної комісії, що значною мірою може вплинути на загальну оцінку результатів захисту.

Тестові завдання

1. Відмінними ознаками наукового дослідження є:

- а) цілеспрямованість;
- б) пошук нового;
- в) систематичність;
- г) усі перелічені ознаки.

2. Основна функція методу:

- а) внутрішня організація та регулювання процесу пізнання;
- б) пошук загального ряду одиничних явищ;
- в) досягнення результату;
- г) досягнення результату.

3. _____ – це сукупність прийомів, операцій та способів теоретичного пізнання та практичного перетворення дійсності при досягненні певних результатів.

- а) метод;
- б) принцип;
- в) експеримент;
- г) розробка.

4. _____ — це сфера дослідницької діяльності, спрямована на отримання нових знань про природу, суспільство, мислення.

- а) наука;
- б) апробація;
- в) концепція;
- г) теорія.

5. _____ – це вчення про принципи, форми, методи пізнання та перетворення дійсності, застосування принципів світогляду до процесу пізнання, духовної творчості та практики.

- а) методологія;
- б) ідеологія;
- в) аналогія;
- г) морфологія.

6. Усі методи наукового пізнання поділяють на групи за рівнем спільності та широтою застосування. До таких груп методів не належать:

- а) філософські;
- б) загальнонаукові;
- в) дисциплінарні;
- г) визначальні.

7. У структурі загальнонаукових, емпіричних методів та прийомів виділяють три рівні. З перерахованого до них не належить:

- а) спостереження;
- б) експеримент;
- в) порівняння;
- г) формалізація.

8. Експеримент має дві взаємопов'язані функції. З представленого до них не належить:

- а) дослідна перевірка гіпотез та теорій;
- б) формування нових наукових концепцій;
- в) зацікавлене ставлення до предмета, що вивчається.

9. До загальнологічних методів та прийомів пізнання НЕ належать:

- а) аналіз;
- б) синтез;
- в) абстрагування;
- г) експеримент.

10. Задум дослідження – це...

- а) основна ідея, яка пов'язує в єдину всі структурні елементи методики, визначає порядок проведення дослідження, його етапи;
- б) літературне оформлення результатів дослідження;
- в) накопичення фактичного матеріалу.

11. Наука виконує функції:

- а) гносеологічну;
- б) трансформаційну;
- в) гносеологічну та трансформаційну.

12. Під час розгляду змісту поняття «наука» здійснюється підхід:

- а) структурний;
- б) організаційний;

- в) функціональний;
- г) структурний, організаційний та функціональний.

13. Виходячи з результатів діяльності, наука може бути:

- а) фундаментальна;
- б) прикладна;
- в) у вигляді розробок;
- г) фундаментальна, прикладна та у вигляді розробок.

14. Науково-технічна політика у розвитку науки може бути:

- а) фронтальна;
- б) селективна;
- в) асиміляційна;
- г) фронтальна, селективна та асиміляційна.

15. Головними цілями наукової політики у системі освіти є:

- а) підготовка науково-педагогічних кадрів;
- б) удосконалення науково-методичного забезпечення освітнього процесу;
- в) удосконалення планування та фінансування наукової діяльності;
- г) всі ці цілі.

16. Методика наукового дослідження становить:

- а) систему послідовно використовуваних прийомів згідно з метою дослідження;
- б) систему та послідовність дій з дослідження явищ і процесів;
- в) сукупність теоретичних принципів та методів дослідження реальності;
- г) спосіб пізнання об'єктивного світу за допомогою послідовних дій та спостережень;
- д) усі перераховані визначення.

17. У формуванні наукової теорії важлива роль відводиться:

- а) індукції та дедукції;
- б) абдукції;
- в) моделюванню та експерименту;
- г) усім перерахованим інструментам.

18. У який період часу наука виникла як безпосередня продуктивна сила?

- а) у період античності;
- б) у Новий час;
- в) із середини XIX ст.;

г) із другої половини XX ст.

19. У який період часу наука виникла як соціальний інститут?

- а) у період античності;
- б) у Новий час;
- в) із середини XIX ст. ;
- г) із другої половини XX ст.

20. У який період часу наука виникла як форма суспільної свідомості?

- а) у період античності;
- б) у Новий час;
- г) із середини XIX ст. ;
- д) з другої половини XX ст.

21. _____ – це форма духовної діяльності людей, спрямована на виробництво знань про природу, суспільство і саме пізнання, що має безпосередньою метою розуміння істини та відкриття об'єктивних законів на основі узагальнення реальних фактів у їх взаємозв'язку для того, щоб передбачати тенденції розвитку дійсності та сприяти її зміні.

- а) наука;
- б) гіпотеза;
- в) теорія;
- г) концепція.

22. У який період часу наука виникла як система підготовки кадрів?

- а) у період античності;
- б) у Новий час;
- в) із середини XIX ст. ;
- г) із другої половини XX ст.

23. Наука чи комплекс наук, у сфері яких ведуться дослідження, це ...

- а) науковий напрям;
- б) наукова теорія;
- в) наукова концепція;
- г) науковий експеримент.

24. Метод наукового пізнання, в основу якого покладено процедуру з'єднання різних елементів предмета в єдине ціле, систему, без чого неможливе справді наукове пізнання цього предмета:

- а) аналіз;
- б) синтез;
- в) індукція;
- г) дедукція.

25. Метод пізнання, при якому відбувається перенесення значення, отриманого в ході розгляду будь-якого одного об'єкта, на інший, менш вивчений і вивчається в даний момент:

- а) спостереження;
- б) експеримент;
- в) аналогія;
- г) синтез.

26. Метод наукового пізнання, заснований на вивченні будь-яких об'єктів за допомогою їхніх моделей:

- а) моделювання;
- б) аналогія;
- в) експеримент;
- г) синтез.

27. Метод наукового пізнання, який полягає у переході від деяких загальних посилок до приватних результатів-наслідків:

- а) аналіз;
- б) синтез;
- в) індукція;
- г) дедукція.

28. Система знань про природу, суспільство та мислення, накопичених людством у ході суспільно-історичного життя, яка є особливою цілеспрямованою діяльністю з виробництва нових, об'єктивних знань – це...

- а) досвід;
- б) наука;
- б) філософія;
- б) природознавство.

29. Функцією науки в суспільстві є...

- а) створення грамотного, «розумного» суспільства;
- б) побудова ефективної роботи соціуму;

- в) опис, пояснення і передбачення процесів і явищ дійсності на основі законів, що нею відкриваються (наукою);
- г) створення бази для подальших наукових досліджень.

30. Наука як форма суспільної свідомості виникла у...

- а) Стародавній Греції;
- б) Стародавньому Римі;
- в) Єгипті;
- г) Новий час.

31. Наука як соціальний інститут виникла у...

- а) Стародавній Греції;
- б) Стародавньому Римі;
- в) Єгипті;
- г) Новий час.

32. Наука як система підготовки кадрів існує з...

- а) XVI століття;
- б) XVII століття;
- в) середини XIX століття;
- г) середини XVIII століття.

33. Науки про загальні закони розвитку природи, суспільства та мислення називаються...

- а) суспільні науки;
- б) філософські науки;
- в) технічні науки;
- г) природничі науки.

34. Цілеспрямоване пізнання, результати якого виступають у вигляді системи понять, законів та теорій, називається...

- а) наукова теорія;
- б) наукова практика;
- в) науковий метод;
- г) наукове дослідження.

34. Що з наведеного нижче НЕ є відмінною ознакою наукового дослідження?

- а) цілеспрямованість;

- б) пошук нового;
- в) безсистемність;
- г) доказовість.

35. Що з наведеного нижче НЕ є відмінною ознакою наукового дослідження?

- а) цілеспрямованість;
- б) пошук нового;
- в) систематичність;
- г) бездоказовість.

36. Зазвичай наукове дослідження складається з трьох основних етапів. Який із наведених нижче етапів зайвий?

- а) підготовчий;
- б) творчий;
- в) дослідницький;
- г) заключний.

37. Визначення об'єкта та предмета, мети та завдань відбувається на _____ етапі наукового дослідження.

- а) підготовчому;
- б) другому;
- в) дослідному;
- г) заключному.

38. Розробка гіпотези відбувається на _____ етапі наукового дослідження.

- а) другому;
- б) дослідному;
- в) підготовчому;
- г) заключному.

39. Перевірка гіпотези відбувається на _____ етапі наукового дослідження.

- а) першому;
- б) дослідному (другому);
- в) підготовчому;
- г) заключному.

40. Формулювання попередніх висновків, їх апробування та уточнення відбувається на _____ етапі наукового дослідження.

- а) першому;
- б) підготовчому;
- в) дослідному (другому);
- г) заключному.

41. Обґрунтування заключних висновків та практичних рекомендацій відбувається на _____ етапі наукового дослідження.

- а) першому;
- б) підготовчому;
- в) заключному;
- г) дослідному (другому).

42. Впровадження результатів дослідження у практику відбувається на _____ етапі наукового дослідження.

- а) першому;
- б) підготовчому;
- в) дослідному (другому);
- г) заключному (третьому).

43. Проблема наукового дослідження – це...

- а) те, що належить відкрити, довести, щось невідоме в науці;
- б) те, що не виходить у автора наукового дослідження;
- в) джерело інформації, необхідної для дослідження;
- г) більш конкретне джерело інформації, необхідної для дослідження.

44. Об'єкт наукового дослідження – це...

- а) те, що належить відкрити, довести, щось невідоме в науці;
- б) те, що не виходить у автора наукового дослідження;
- в) джерело інформації, необхідної для дослідження;
- г) більш конкретне джерело інформації, необхідної для дослідження.

45. Предмет наукового дослідження – це...

- а) те, що належить відкрити, довести, щось невідоме в науці;
- б) те, що не виходить у автора наукового дослідження;
- в) джерело інформації, необхідної для дослідження;
- г) більш конкретне джерело інформації, необхідної для дослідження; те, що міститься у межах предмета.

46. Тема наукового дослідження має бути...

- а) з розмитим формулюванням;
- б) точно сформульована;
- в) сформульована наприкінці дослідження;
- г) сформульована так, щоб ви могли обґрунтовано від неї відступати.

47. Мета наукового дослідження – це...

- а) коротке та точне формулювання того, що автор має намір зробити в рамках дослідження;
- б) уточнення проблеми, що конкретизує основний задум;
- в) джерело інформації, необхідної для дослідження;
- г) те, що належить відкрити, довести, щось невідоме в науці.

48. Тема наукового дослідження – це...

- а) уточнення проблеми, що конкретизує основний задум;
- б) те, що належить відкрити, довести, щось невідоме в науці;
- в) джерело інформації, необхідної для дослідження;
- г): більш конкретне джерело інформації, необхідної для дослідження.

49. Гіпотеза наукового дослідження – це...

- а) уточнення проблеми, що конкретизує основний задум;
- б) те, що належить відкрити, довести, щось невідоме в науці;
- в) ймовірне судження про закономірний (причинний) зв'язок явищ;
- г) джерело інформації, необхідної для дослідження.

50. Робоча гіпотеза – це...

- а) реальне становище, яке з певними уточненнями та поправками може перетворитися на наукову теорію;
- б) тимчасове припущення для систематизації наявного фактичного матеріалу;
- в) уточнення проблеми, що конкретизує основний задум;
- г) те, що належить відкрити, довести, щось невідоме в науці.

51. Метод наукового дослідження – це...

- а) система послідовних дій, модель дослідження;
- б) попередні узагальнення та висновки;
- в) тимчасове припущення для систематизації наявного фактичного матеріалу;
- г) спосіб дослідження, спосіб діяльності.

52. Методика наукового дослідження – це...

- а) система послідовних дій, модель дослідження;
- б) попередні узагальнення та висновки;
- в) тимчасове припущення для систематизації наявного фактичного матеріалу;
- г) спосіб дослідження, спосіб діяльності.

53. _____ — це система розпоряджень, принципів, вимог, які мають орієнтувати у вирішенні конкретно задачі, досягненні певного результату.

- а) гіпотеза;
- б) метод;
- в) цілі;
- г) завдання.

54. Діалектичний та метафізичний методи належать до _____ методів дослідження.

- а) загальнонаукових;
- б) конкретнонаукових;
- в) міждисциплінарним;
- г) філософських.

55. Спостереження, експеримент та порівняння відносяться до основних _____ методів дослідження.

- а) загальнокультурних;
- б) загальнологічних;
- в) емпіричних;
- г) теоретичних.

56. Цілеспрямоване вивчення предметів, яке спирається переважно на дані органів чуття (відчуття, сприйняття, уявлення) – це...

- а) спостереження;
- б) експеримент;
- в) порівняння;
- г) теоретизація.

57. Активне та цілеспрямоване втручання у протікання досліджуваного процесу – це...

- а) спостереження;
- б) експеримент;
- в) порівняння;

г) теоретизація.

58. Пізнавальна операція, що лежить в основі суджень про схожість або відмінність об'єктів – це...

- а) спостереження;
- б) експеримент;
- в) порівняння;
- г) теоретизація.

59. Спостереження як один з основних емпіричних методів наукового дослідження – це...

- а) активне та цілеспрямоване втручання у протікання досліджуваного процесу;
- б) пізнавальна операція, що лежить в основі суджень про подібність або відмінність об'єктів;
- в) уявне відволікання від несуттєвих властивостей, зв'язків та одночасне виділення однієї або кількох, що цікавлять дослідника сторін об'єкта, що вивчається;
- г) цілеспрямоване вивчення предметів, що спирається в основному на дані органів чуття (відчуття, сприйняття, уявлення)/

60. Експеримент як один із основних емпіричних методів наукового дослідження – це...

- а) активне та цілеспрямоване втручання у протікання досліджуваного процесу;
- б) пізнавальна операція, що лежить в основі суджень про подібність або відмінність об'єктів;
- в) уявне відволікання від несуттєвих властивостей, зв'язків та одночасне виділення однієї або кількох, що цікавлять дослідника сторін об'єкта, що вивчається;
- г) цілеспрямоване вивчення предметів, що спирається в основному на дані органів чуття (відчуття, сприйняття, уявлення).

61. Порівняння як один із основних емпіричних методів наукового дослідження – це...

- а) активне та цілеспрямоване втручання у протікання досліджуваного процесу;
- б) пізнавальна операція, що лежить в основі суджень про подібність або відмінність об'єктів;
- в) уявне відволікання від несуттєвих властивостей, зв'язків та одночасне виділення однієї або кількох сторін об'єкта, що вивчається;

г) цілеспрямоване вивчення предметів, що спирається в основному на дані органів чуття (відчуття, сприйняття, уявлення).

62. Аксиома – це...

- а) положення, яке у науковому дослідженні не приймається незалежно від того, має воно логічні докази чи ні;
- б) становище, яке у науковому дослідженні виступає як проблема;
- в) положення, яке приймається без логічного доказу;
- г) положення, яке приймається виключно з логічними доказами.

63. Гіпотетико-дедуктивний метод теоретичного дослідження застосовується...

- а) логіко-математичних науках та інформатиці;
- б) природознавстві;
- в) технічних та гуманітарних науках;
- г) математичних науках.

64. Прагматичний метод теоретичного дослідження застосовується у...

- а) логіко-математичних науках та інформатиці;
- б) природознавстві;
- в) гуманітарних науках;
- г) математичних науках.

65. Абстрагування як загальнологічний метод дослідження – це...

- а) поділ об'єкта на складові з метою їх самостійного вивчення;
- б) уявне відволікання від несуттєвих властивостей, зв'язків і одночасне виділення однієї або кількох сторін, що вивчаються;
- в) прийом пізнання, внаслідок якого встановлюються загальні властивості та ознаки об'єктів;
- г) метод пізнання, змістом якого є сукупність прийомів з'єднання окремих частин предмета в єдине ціле.

66. Узагальнення як загальнологічний метод дослідження – це...

- а) поділ об'єкта на складові з метою їх самостійного вивчення;
- б) уявне відволікання від несуттєвих властивостей, зв'язків та одночасне виділення однієї або кількох цікавлять дослідника сторін об'єкта, що вивчається;
- в) прийом пізнання, у результаті якого встановлюються загальні властивості та ознаки об'єктів;

г) метод пізнання, змістом якого є сукупність прийомів з'єднання окремих частин предмета в єдине ціле.

67. Аналіз як загальнологічний метод дослідження – це...

- а) поділ об'єкта на складові з метою їх самостійного вивчення;
- б) уявне відволікання від несуттєвих властивостей, зв'язків та одночасне виділення однієї або кількох сторін об'єкта, що вивчається;
- в) прийом пізнання, внаслідок якого встановлюються загальні властивості та ознаки об'єктів;
- г) метод пізнання, змістом якого є сукупність прийомів з'єднання окремих частин предмета в єдине ціле.

68. Синтез як загальнологічний метод дослідження – це...

- а) поділ об'єкта на складові з метою їх самостійного вивчення;
- б) уявне відволікання від несуттєвих властивостей, зв'язків та одночасне виділення однієї або кількох сторін об'єкта, що вивчається;
- в) прийом пізнання, внаслідок якого встановлюються загальні властивості та ознаки об'єктів;
- г) метод пізнання, змістом якого є сукупність прийомів з'єднання окремих частин предмета в єдине ціле.

69. Індукція як загальнологічний метод дослідження – це...

- а) сукупність пізнавальних операцій, внаслідок яких здійснюється рух думки від менш загальних положень до більш загальних;
- б) використання загальних наукових положень щодо конкретних явищ;
- в) поділ об'єкта на складові з метою їх самостійного вивчення;
- г) метод пізнання, змістом якого є сукупність прийомів з'єднання окремих частин предмета в єдине ціле.

70. Дедукція як загальнологічний метод дослідження – це...

- а) сукупність пізнавальних операцій, внаслідок яких здійснюється рух думки від менш загальних положень до більш загальних;
- б) використання загальних наукових положень для дослідження конкретних явищ;
- в) поділ об'єкта на складові з метою їх самостійного вивчення;
- г) метод пізнання, змістом якого є сукупність прийомів з'єднання окремих частин предмета в єдине ціле.

71. Системний підхід у науковому дослідженні – це...

- а) сукупність пізнавальних операцій, внаслідок яких здійснюється рух думки від менш загальних положень до більш загальних;
- б) використання загальних наукових положень щодо конкретних явищ;
- в) поділ об'єкта на складові з метою їх самостійного вивчення;
- г) сукупність загальнонаукових методологічних принципів (вимог), в основі яких лежить розгляд об'єктів як систем.

72. Сукупність загальнонаукових методологічних принципів (вимог), основу яких становить розгляд об'єктів як систем – це...

- а) синтез;
- б) системний підхід;
- в) метод індукції;
- г) метод дедукції.

73. Використання загальних наукових положень щодо конкретних явищ – це...

- а) синтез;
- б) системний підхід;
- в) метод індукції;
- г) метод дедукції.

74. Сукупність пізнавальних операцій, у яких здійснюється рух думки від менш загальних положень до більш загальних – це...

- а) синтез;
- б) системний підхід;
- в) метод індукції;
- г) метод дедукції.

75. Метод пізнання, змістом якого є сукупність прийомів сполучки окремих частин предмета на єдине ціле – це...

- а) синтез;
- б) системний підхід;
- в) метод індукції;
- г) метод дедукції.

76. Метод поділу об'єкта на складові з метою їхнього самостійного вивчення – це...

- а) синтез;
- б) аналіз;
- в) метод індукції;

г) метод дедукції.

77. Прийом пізнання, у результаті якого встановлюються загальн властивості та ознаки об'єктів – це...

- а) синтез;
- б) аналіз;
- в) узагальнення;
- г) абстрагування.

78. Думкове відволікання від несуттєвих властивостей, зв'язків і одночасне виділення однієї або кількох сторін, що вивчаються, дослідника об'єкта – це...

- а) синтез;
- б) аналіз;
- в) узагальнення;
- г) абстрагування.

79. Опитування, анкета, інтерв'ю, аналіз документів належать до _____ методів дослідження.

- а) емпіричних;
- б) конкретнонаукових;
- в) соціологічних;
- г) філософських.

80. При використанні цього методу дослідження джерелом первинної соціологічної інформації є людина (респондент)— безпосередній учасник досліджуваних соціальних процесів та явищ.

- а) метод опитування;
- б) аналіз документів;
- в) соціологічний експеримент;
- г) моделювання.

81. При використанні цього методу деяка група поміщається в незвичайну ситуацію (під вплив певного фактора), де можна простежити напрямок, величину та стійкість зміни дослідника (контрольних) характеристик, що цікавлять.

- а) метод опитування;
- б) аналіз документів;
- в) соціологічний експеримент;

г) моделювання.

82. Що є основною метою діагностики системи управління організацією?

- а) підвищення кількості управлінського персоналу;
- б) визначення конкурентів підприємства;
- в) виявлення резервів підвищення ефективності системи управління;
- г) створення нових підрозділів.

83. Яка з наведених патологій стосується дисфункції організаційної структури?

- а) поведінкова патологія;
- б) патологія рішень;
- в) структурна патологія;
- г) економічна патологія.

84. Що є типовим симптомом патології управлінських рішень?

- а) зростання прибутку;
- б) затримки у прийнятті рішень;
- в) розширення каналів комунікації;
- г) наявність адаптивної структури.

85. Який з методів належить до класифікації кількісних методів діагностики систем управління?

- а) статистичний аналіз;
- б) експертне опитування;
- в) спостереження;
- г) SWOT-аналіз.

86. Яка стадія діагностики передбачає формулювання висновків і розробку рекомендацій?

- а) виявлення симптомів;
- б) збір інформації;
- в) аналіз причин;
- г) завершальна (аналітико-рекомендаційна) стадія.

87. Що не належить до функцій діагностики системи управління?

- а) виявлення проблемних зон;
- б) аналіз ефективності управлінських рішень;
- в) розробка заходів з оптимізації;
- г) створення корпоративної стратегії.

88. Що є ключовим етапом методики діагностики?

- а) звільнення працівників;
- б) ідентифікація критичних точок управління;
- в) реконструкція організаційної структури;
- г) фінансова реструктуризація.

89. Якою є головна мета використання методу експертних оцінок у менеджменті?

- а) підвищити заробітну плату експертам;
- б) отримати обґрунтовану думку щодо складної проблеми;
- в) замінити кількісні методи аналізу;
- г) визначити виключно емоційне сприйняття явищ.

90. Який з наведених методів є методом групового генерування ідей?

- а) метод SWOT-аналізу;
- б) метод сценаріїв;
- в) метод "мозкової атаки";
- г) метод дерева цілей.

91. Яка з форм роботи експертної групи забезпечує найвищий рівень анонімності?

- а) відкрита дискусія;
- б) метод «Дельфі»;
- в) круглий стіл;
- г) мозковий штурм.

92. Яка з характеристик притаманна методу «Дельфі»?

- а) відкрите обговорення з фіксацією учасників;
- б) анонімне багатоетапне опитування з наданням зворотного зв'язку;
- в) один етап голосування;
- г) визначення пріоритетів шляхом голосування.

93. Яке з наведених завдань є характерним для методу «дерева цілей»?

- а) виявлення сильних і слабких сторін;
- б) вибір найкращої ідеї серед альтернатив;
- в) структурування загальної мети на підцілі та задачі;
- г) генерація альтернативних сценаріїв.

94. У чому полягає особливість методу сценаріїв?

- а) у груповому аналізі фінансових показників;
- б) у побудові лише песимістичних прогнозів;

- в) у формуванні ймовірних моделей розвитку подій;
- г) у жорсткій логічній структурі аргументації.

95. Який метод найчастіше застосовується для моделювання майбутніх подій?

- а) метод мозкового штурму;
- б) метод сценаріїв;
- в) метод SWOT-аналізу;
- г) метод дерева рішень.

96. Який з методів дає змогу оцінити зовнішні та внутрішні чинники організації?

- а) метод дерева цілей;
- б) метод сценаріїв;
- в) SWOT-аналіз;
- г) метод мозкової атаки.

97. У чому полягає суть методу ділової гри?

- а) в анкетуванні експертів;
- б) у моделюванні управлінських ситуацій із розподілом ролей;
- в) у виборі оптимального рішення через голосування;
- г) у визначенні факторів зовнішнього середовища.

98. Що входить до програми проведення експертизи?

- а) результати попередніх досліджень;
- б) перелік витрат;
- в) мета, завдання, процедура, критерії оцінки, форми роботи;
- г) інструкція зі звільнення експертів.

99. Для якого методу характерна побудова матриці альтернативних рішень?

- а) Морфологічний аналіз;
- б) Метод «Дельфі»;
- в) Метод дерева цілей;
- г) SWOT-аналіз.

100. Яке з наведених тверджень відповідає завданням експертних методів у менеджменті?

- а) вироблення автоматизованого рішення;
- б) пошук найбільш вірогідного варіанту розвитку подій або рішень;

- в) оцінка лише фінансових показників;
 г) визначення стандартного рішення для повторних ситуацій.

Критерії оцінювання тестового контролю

В межах поточного контролю знань магістрантів здійснюється і проміжний тестовий контроль. При проведенні проміжного контролю визначається рівень знань студентів з теоретичних питань навчальної дисципліни. Проміжний контроль проводиться у вигляді тестових завдань. Тестові завдання охоплюють усі теми, які вивчаються в межах навчальної дисципліни "Методологія наукових досліджень". Тестові завдання для проміжного тестового контролю вибираються із загального переліку. Тестове завдання включає 20 запитань для перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни.

Оцінювання знань студента під час проведення тестового контролю здійснюється за 5-бальною шкалою. Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються такі критерії:

- оцінка 5 балів – за 81 – 100 % правильних відповідей;
- оцінка 4 бали – за 71 – 80 % правильних відповідей;
- оцінка 3 бали – за 51 – 70 % правильних відповідей;
- оцінка 2 бали – за 31 – 50 % правильних відповідей;
- оцінка 1 бал – за 10 – 30 % правильних відповідей.

Відповіді на тести

1.	г	11.	в	21.	а	31.	г	41.	г	51.	г	61.	б	71.	г	81.	в	91.	б
2.	а	12.	г	22.	в	32.	в	42.	г	52.	а	62.	в	72.	б	82.	в	92.	б
3.	а	13.	г	23.	а	33.	б	43.	а	53.	б	63.	б	73.	г	83.	в	93.	в
4.	а	14.	г	24.	б	34.	г	44.	в	54.	г	64.	в	74.	в	84.	б	94.	в
5.	а	15.	а	25.	в	35.	г	45.	г	55.	в	65.	б	75.	а	85.	а	95.	б
6.	г	16.	д	26.	а	36.	б	46.	б	56.	а	66.	в	76.	б	86.	г	96.	в
7.	г	17.	г	27.	г	37.	а	47.	а	57.	б	67.	а	77.	в	87.	г	97.	б
8.	в	18.	г	28.	б	38.	в	48.	а	58.	в	68.	г	78.	г	88.	б	98.	в
9.	г	19.	б	29.	в	39.	б	49.	в	59.	г	69.	а	79.	а	89.	б	99.	а
10.	а	20.	а	30.	а	40.	в	50.	б	60.	а	70.	б	80.	а	90.	в	100.	б

Рекомендована література та інформаційні ресурси

Основні

1. Бірта Г. О. Методологія і організація наукових досліджень. [текст] : навч. посіб. / Г. О. Бірта, Ю.Г. Бургу. К. : «Центр учбової літератури», 2023. 142 с.
2. Бориченко К. В., Гудзь А. О., Панфілов О. Є. Методологія та організація наукових досліджень: навч.-метод. посіб. Одеса: Фенікс, 2022. 48 с.
3. Бхаттачарджи А., Ситник Н. Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2022. 173 с.
4. Гамалій В.Ф., Сотніков В.С., Жовновач Р.І., Вишневецька В.А., Ніколаєв І.В. Математичні моделі в маркетингу та менеджменті». Кропивницький, 2023. 181 с.
5. Економічний аналіз: теорія і практика: навчально-методичний посібник [для бакалаврів та аспірантів напряму підготовки 051 «Економіка»]. А.В. Рибчук, О.А. Ковенська, Н.М. Антофій, В.І. Покотилова. «Університетська книга». Суми. 2025. 220 с.
6. Костюк В. О. Статистика : підручник / В. О. Костюк, І. В. Мількін, О. І. Славута ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 204 с.
7. Методологія наукових досліджень: навчальний посібник / за ред. В. П. Горина. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2023. 170 с.
8. Методологія наукових досліджень Навчально-методичний посібник / автори: Котловий С.А., Павлик Н.П., Сейко Н.А., Ситняківська С.М. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2023. 89 с.
9. Методологія та організація наукових досліджень: навчальний посібник / укладачі: Н.В. Рашкевич, Ю.А. Отрош. Харків, 2022. 291 с
10. Рибчук А.В. Паласевич М.Б. Методологія та організація наукових досліджень: курс лекцій для магістрів. Дрогобич: Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, 2025. 136 с.

Допоміжні

11. Буяк Л. , Пришляк К. , Семененко Ю. Роль моделювання бізнес-процесів в управлінні ризиками. Scientific journal “Modeling the development of the economic systems “. 2025. с. 137–143.
12. Котис Н.В., Ціщик Р.В. Статистичне забезпечення системи менеджменту підприємств та організацій. Інфраструктура ринку. 2023. № 73. С. 112–116.
13. Рибчук А.В. Лапчук Я. С., Паласевич М. Б., Зінкевич В. І. Методологічний інструментарій управління бізнес-процесами в організації. Бізнес Інформ. 2023. №3. С. 193–199.
14. Рибчук А.В. Процишин О.Р. Зінкевич В. І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. Бізнес-інформ, 2023, №4. С. 183–188.

- 15.Рибчук А.В., Дудич М.М. Методологія дослідження інституційного середовища інноваційного підприємництва. Інвестиції: практика та досвід, 2024. № 23. С. 40–45
- 16.Рибчук А. В, Андибур А. П., Андибур Н. І. Трансформація методологічних основ економічного аналізу. Інвестиції: практика та досвід, 2025. № 7. С. 16–20.
- 17.Рибчук А.В, Тимошук О. О. Методологічні імперативи дослідження середземноморського ринку туристичних послуг. Бізнес Інформ. 2025. №3. С. 49–56.
18. Рибчук А.В, Ліба Н.С., Лендел М.М. Теоретико-методологічні засади трансформування системи економічної безпеки регіону в умовах війни та повоєнного відновлення. Актуальні питання у сучасній науці. (Спецвипуск) №6 (48). 2026. С. 217–231.
19. Ціщик Р.В. Статистичні дослідження як інформаційно-аналітична база для прийняття та реалізації управлінських рішень. Ефективна економіка. № 9. 2023.
- 20.Gilboa, Itzhak. Post lewaite, Andrew. Samuelson, Larryand Schmeidler, David.Economic theory: Economics, methods and methodology.Revue économique, Vol. 73, No. 6 (novembre 2022), pp. 897–920.
21. Mireles-Flores, Luisand Michiru Nagatsu, Michiru. 2022. Methodology and Philosophy of Economics: A Tale of Two Biases. The History of Economic Thought, Vol. 64, No. 1. pp. 33–57.
22. Truc, A. Claveau, F. and Santerre, O. 2021. Economic Methodology: A Bibliometric erspective. Journal of Economic Methodology 28(1), pp. 67–78.

Інформаційні ресурси

23. Державна служба статистики України [Електронний ресурс].
URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>.
24. Методологія науки. URL:sites.google.com/site/fajrru/Home/scientific
25. Національна академія наук України.
URL:<http://www.nas.gov.ua/UA/Pages/default.aspx4>.
- 26.Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL:
<http://www.nbuv.gov.ua>. 3.3.3. knigi.tr200.ru/f.php?f...p=0
27. Про науково-технічну інформацію: Закон України № 3322-ХІІ від 25.06.1993 р. // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. 1993. № 33. Ст. 345. Режим доступу: URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3322-12>.
28. Український інститут інтелектуальної власності. [URL:<http://www.uipv.org>
- 29.Український інститут науково-технічної та економічної інформації:
URL:<http://www.uintei.kiev.ua/main.php>
30. Шиян Д. В. Напрями оновлення методології досліджень в економічній науці.
URL:<http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/342.pdf>.
31. GoogleScholar або Google Академія: пошукова система і некомерційна бібліометрична база даних, що індексує наукові публікації та наводить дані про їх цитування URL: <https://scholar.google.com.ua/>

ГЛОСАРІЙ

А

Абстракція, 47
Абстрагування, 47
Абстрактно-логічний підхід, 47
Академічна наука, 13
Аксіологія, 8
Алгоритм дослідження, 28
Аналіз, 48, 59
Аналіз документів, 40
Анкетування, 40
Академічна доброчесність, 93
Аналогія, 48
Анотація, 109
Аналітико-статистична обробка, 88

Б

Бібліотечно-бібліографічні джерела, 88
Бібліографія, 89
Бюрократичне перевантаження, 66

В

Внутрішнє середовище, 25
Випробовування, 29
Втрата керованості, 66

Г

Гіпотеза загальна, 34
Гіпотеза конкретна, 34
Гіпотеза описова, 34
Гіпотеза поодинокі, 35
Гіпотеза пояснювальна, 34
Гносеологія, 8
Гіпотетико-дедуктивний метод, 47

Гіпотеза, 33, 34

Групування даних, 42

Д

Дедукція, 49

Дисперсійний аналіз, 42

Дослідження, 26

Довідкова література, 90

Діагностика дослідження, 28

Діалектика, 30

Дублювання організаційного
порядку, 67

Демотивуючий стиль, 67

Друковані наукові праці, 87

З

Завдання, 26

Закон єдності і боротьби протилежностей, 30

Закон взаємного переходу кількісних і якісних змін, 30

Закон заперечення заперечення, 30

Збірник наукових праць, 87

Зовнішнє середовище, 24

Засоби дослідження, 28

Е

Експеримент, 29

Емпіричні методи, 36

І

Інверсія, 68

Інституціоналізація науки, 13

Інтеграційний підхід, 31

Інноваційний підхід, 31

Інтерв'ю, 40

Індукція, 49

Інформаційний аналіз, 60
 Інформаційний ринок, 88
 Історичний метод, 48

К

Класифікація наук, 12
 Корпоративна наука, 13
 Концепція дослідження, 28
 контроль проблем, 62
 Контрольні дослідження, 28
 Класифікаційні дослідження, 28
 Комплексний підхід, 31
 Контент-аналіз, 42
 Кореляційно-регресійний аналіз, 43
 Кліка, 67

Л

Людський ресурс, 26
 Локальні підходи, 65

М

Маркетинговий підхід, 32
 Маятникові рішення, 67
 Методологія, 9, 17, 18, 19, 20, 21
 Метод, 16, 22
 Метод «мозкової атаки», 73
 Метод «сценаріїв», 80
 Метод експертних оцінок, 75
 Метод SWOT-аналізу, 81
 Метод «Дельфі», 78
 Метод «дерева цілей», 82
 Метод «ділової гри», 84
 Методика дослідження, 28
 Моделювання, 29
 Метод експертних оцінок, 150
 Магістерська робота, 103, 105, 107

Монографія, 87

Н

Навчальні джерела, 87

Наука, 10, 12

Наукова інформація, 86

Наукове дослідження, 14

Науковий експеримент, 39

Нормативний підхід, 32

Науково-дослідна література, 89

О

Об'єкт дослідження, 27

Опитування, 40

Організаційна стагнація, 66

Освітня література, 89

П

Параметричний аналіз, 60

Періодичні видання, 87

Планування НДР магістрантів, 100

Праксеологічна діяльність, 8

Практичні посібники, 90

Прикладна наука, 13

Принцип, 20, 21

Предмет дослідження, 27

Прийоми дослідження, 28

Процедура дослідження, 28

Процесний підхід, 31

Прогнозування, 49

Принцип цілісності, 54

Принцип лабільності функцій, 55

Принцип ітеративності, 56

Принцип варіативності, 60

Презентація, 109

Р

Рефлексивні дослідження, 33

Реферування наукових джерел, 92

Реферат, 109

С

Система, 23

Системність, 24

Системний підхід, 31

Ситуаційний підхід, 65

Середня величина, 44

Середня арифметична, 45

Середня геометрична, 45

Середня хронологічна, 46

Статистичне спостереження, 42

Статистичний аналіз, 42

Структура, 23, 25

Структурний підхід, 31

Середовище, 24

Сценарій дослідження, 27

Статистика, 29

Сходження від абстрактного до конкретного, 49

У

Узагальнення, 49

Ф

Формалізований аналіз, 41

Форми НДР, 96

