

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015
Кафедра менеджменту

ЗАТВЕРДЖЕНО

вченою радою факультету економіки,
менеджмент та психології

(протокол № ____ від « ____ » _____ 2024 р.)

Декан

_____ Ольга КОРЕНЮК

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання кваліфікаційної роботи

освітній ступінь

магістр

галузь знань

07 Управління та адміністрування

спеціальність

073 Менеджмент

освітні програми

Управління закладами охорони здоров'я

Київ 2024

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ
заборонено**

Автори: **С. І. Бай**, доктор економічних наук, професор
К. В. Багацька, доктор економічних наук, професор
Н. Е. Дєєва, доктор економічних наук, професор
І. П. Миколайчук, кандидат економічних наук, доцент

Методичні рекомендації обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту 03 червня 2024 р., протокол №18.

Рецензенти: **Н. С. Беляєва**, кандидат економічних наук, доцент
А. М. Бідюк, кандидат економічних наук, директор інституту вищої кваліфікації ДТЕУ
П. М. Долинський, директор ТОВ «Клініка лікаря Долинського»

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання кваліфікаційної роботи**

освітній ступінь	магістр
галузь знань	<i>07 Управління та адміністрування</i>
спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
освітні програми	<i>Управління закладами охорони здоров'я</i>

Автори БАЙ Сергій Іванович
БАГАЦЬКА Катерина Володимирівна
ДЄЄВА Наталія Едуардівна
МИКОЛАЙЧУК Ірина Павлівна

Редактор: С.Г.Голосова
Комп'ютерна верстка: О.А.Гаркуша
Підп. до друку _____ Формат 60x84/16. Папір письм.
Ризографія. Ум. друк. арк. 2,85. Ум. фарбо-відб. 2,97.
Обл.-вид. арк. 3,06. Тираж 200 пр. Зам. 907.

Центр підготовки навчально-методичних видань ДТЕУ .
02156, Київ-156, вул. Кіото, 19.

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	6
3. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ, СТРУКТУРИ, ОБСЯГУ ТА ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	11
4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗКРИТТЯ ЗМІСТУ ТИПОВИХ ТЕМ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ	13
5. ВИМОГИ ДО ЗМІСТОВНОГО НАПОВНЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЧАСТИН КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ...	23
5.1. Загальні вимоги	23
5.2. Титульна сторінка.....	25
5.3. Завдання на кваліфікаційну роботу	25
5.4. Реферат з анотаціями	25
5.5. Зміст	25
5.6. Вступ	25
5.7. Основні результати дослідження	30
5.8. Висновки та пропозиції	34
5.9. Список використаних джерел	35
5.10. Додатки	35
6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	36
7. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ	42
ДОДАТКИ	43

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи (далі – КвР) зі спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньої програми «Управління закладами охорони здоров'я») розроблено з урахуванням вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», інструкцій МОН України, стандартів вищої освіти ДТЕУ та освітньо-професійних програм підготовки бакалаврів, «Положення про організацію освітнього процесу студентів», «Положення про атестацію здобувачів вищої освіти та екзаменаційну комісію з атестації у ДТЕУ», «Положення про кваліфікаційну роботу (проєкт)», а також набутого в ДТЕУ досвіду виконання здобувачами вищої освіти кваліфікаційних робіт.

Методичні рекомендації до написання КвР дозволять здобувачам вищої освіти дотримуватися логічної схеми наукового дослідження, а саме:

- визначити об'єкт і предмет дослідження,
- обґрунтувати актуальність дослідження,
- правильно сформулювати мету та завдання дослідження,
- обґрунтувати вибір методів проведення дослідження,
- сформулювати висновки й оцінити результати, отримані в процесі дослідження.

1.2. Підготовка кваліфікаційної роботи передбачає виконання студентами завдань, регламентованих «Положенням про кваліфікаційну роботу (проєкт)», затвердженого Вченою радою ДТЕУ 2 лютого 2022 року.

1.3. *Кваліфікаційна робота (КвР)* – самостійна актуальна науково-дослідна та робота, яка висвітлює стан вивчення проблеми (огляд і аналіз), детально обґрунтовану та належним чином оформлену пропозицію, що передбачає впровадження певних змін у діяльність об'єкту дослідження та висновки.

1.4. *Метою виконання КвР є* встановлення відповідності підготовки здобувачів освітнього ступеня магістра вимогам стандартів вищої освіти ДТЕУ та визначення рівня їх компетентностей за результатами науково-дослідної діяльності.

1.5. Основне завдання автора кваліфікаційної роботи – продемонструвати здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій (відповідно до сьомого рівня Національної рамки кваліфікацій) з використанням сучасного економіко-математичного інструментарію, статистичних методів аналізу та обробки даних.

1.6. Закріплення теми кваліфікаційної роботи, об'єкту дослідження та призначення наукового керівника затверджується наказом ректора

університету впродовж першого місяця навчання здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Управління закладами охорони здоров'я» за поданням директора ІВК ДТЕУ та завідувача кафедри менеджменту із дотриманням графіка освітнього процесу.

1.7. Науковим керівником кваліфікаційної роботи призначається науково-педагогічний працівник університету, який має науковий ступінь доктора або кандидата наук (доктора філософії) і проводить наукові дослідження за відповідним напрямом, основні обов'язки якого регламентовано *«Положенням про кваліфікаційну роботу (проект)»*.

1.8. За дані, викладені у кваліфікаційній роботі, порядок використання фактичного матеріалу під час її виконання, обґрунтованість й достовірність висновків та викладених положень несе відповідальність як здобувач вищої освіти, так і науковий керівник.

1.9. Кваліфікаційна робота перед захистом обов'язково проходить перевірку на плагіат – у відповідності до затвердженого в ДТЕУ *Плану заходів щодо виявлення та запобігання академічного плагіату*, в якому чітко визначено його критерії оцінювання. Відповідальність за доброчесне використання інформаційних джерел несе автор, згідно *«Етичного кодексу здобувача вищої освіти ДТЕУ»*.

1.10. Основні наукові результати кваліфікаційної роботи обов'язково повинні бути опубліковані в *Збірнику наукових статей здобувачів вищої освіти ДТЕУ галузі знань «Управління та адміністрування»* до початку захисту, що відображено у календарному графіку підготовки роботи, вимоги до написання якої регламентовано *Дод. А*.

1.11. Внесення змін та уточнень до тем / об'єктів дослідження у кваліфікаційній роботі можливе як виняток не пізніше першого тижня від початку проходження здобувачами практичної підготовки згідно з графіком освітнього процесу. Зміни здійснюються за наказом ректора, проєкт якого вносить директор ІВК на підставі службової записки завідувача кафедри менеджменту за обґрунтованою заявою здобувача, погодженою з науковим керівником та гарантом освітньої програми.

1.12. КвР виконується відповідно до календарного графіка підготовки, що складається на кафедрі менеджменту, затверджується завідувачем кафедри та розміщується на інформаційних ресурсах ІВК.

1.13. У період написання роботи питання щодо стану її підготовки та дотримання здобувачами календарного графіку систематично заслуховуються на засіданнях кафедри менеджменту та відображаються у відповідних протоколах.

1.14. Під час підготовки й написання кваліфікаційної роботи здобувач освітнього ступеня «магістр» повинен оволодіти такими *компетентностями*:

– формулювати й вирішувати завдання, що виникають під час

науково-дослідної діяльності й потребують поглиблених фахових знань;

- обирати необхідні методи дослідження, модифікувати існуючі й розробляти нові – згідно поставлених керівником завдань;

- виявляти проблему, що має певне значення для економічної практики організації, науково обґрунтувати підходи, що забезпечують розв'язання певних прикладних завдань щодо її усунення;

- розкривати існуючі наукові погляди, концепції й теорії, уміти їх критично оцінювати, аналізувати та застосовувати до досліджуваного завдання;

- узагальнювати, систематизувати й теоретично усвідомлювати емпіричний матеріал;

- обробляти отримані результати, аналізувати й обґрунтовувати їх – з урахуванням наявних літературних даних;

- вести бібліографічну роботу із залученням сучасних інформаційних технологій;

- володіти навичками й прийомами економічного, проектного й стратегічного аналізу;

- розробляти пропозиції й рекомендації щодо можливостей практичного використання отриманих результатів в поточній та стратегічній діяльності об'єкта дослідження (закладу охорони здоров'я);

- забезпечувати відповідність основного змісту роботи вимогам оригінальності, унікальності положень, що наводяться в основному тексті кваліфікаційної роботи;

- забезпечувати мовностилістичне оформлення матеріалу, відповідно до вимог наукового стилю мови.

2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. Тематика й науковий рівень КвР повинні відповідати змісту освітньої програми *«Управління закладами охорони здоров'я»*, формуватися відповідно до напрямів науково-дослідної тематики ДТЕУ, запитів роботодавців, в т.ч. партнерів кафедри менеджменту у галузі охорони здоров'я, сучасних досягнень у відповідній предметній галузі або суміжних сферах діяльності.

2.1.1. Орієнтовна тематика КР, що відображає актуальну проблематику управління закладами охорони здоров'я, розробляється провідними фахівцями кафедри менеджменту згідно з вимогами освітньої програми, змісту затверджених ректором програм навчальних дисциплін (обов'язкових та за вибором), затверджується на засіданні кафедри менеджменту та надсилається студентам на ознайомлення. Тематика щорічно переглядається та поновлюється (див. розділ 7).

2.1.2. Усі теми робіт повинні бути реальними, тобто передбачати проведення дослідження встановленої проблеми та експерименту за матеріалами діяльності об'єктів дослідження – реально-функціонуючих суб'єктів господарювання, що є юридичними особами (організацій, установ та закладів охорони здоров'я) та мають самостійну фінансову звітність. Обираючи тему наукового дослідження, слід враховувати її актуальність, можливість одержання відповідних інформаційних матеріалів (планових, звітних, статистичних), проведення власних спостережень, розрахунків, експериментів, а також власні напрацювання та наукові інтереси.

2.2. Кваліфікаційна робота виконується на основі поглибленого вивчення здобувачем законодавчих та інших нормативно-правових актів у сфері охорони здоров'я, спеціальної вітчизняної і зарубіжної наукової літератури з проблеми, що входить до кола його наукових інтересів (обов'язковим є використання інформаційних джерел за останні 3-5 років), результатів власних теоретичних та аналітично- експериментальних досліджень. Здобувачі мають можливість користуватися інформацією з фондів каталогів, відділів наукової / навчальної / іноземної літератури, залом періодичних видань бібліотеки ДТЕУ та інших бібліотек. До того ж, інформація щодо видань є на відповідних сторінках сайтів: www.knute.edu.ua та www.nbuv.gov.ua.

2.3. Починаючи роботу, здобувач вищої освіти має розподілити свій час і після вибору теми взятися за її опрацювання, дотримуючись графіку виконання КвР, розміщеного на веб-сторінках Інтернет-порталу кафедри менеджменту та ІВК ДТЕУ.

Складання такого календарного *плану-графіку* передбачає загальноприйнятую послідовність з дотриманням певних процедур (етапів) *роботи* (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Етапи виконання та підготовки кваліфікаційної роботи до захисту

№ пор	Зміст етапу	Джерело інформації
1.	Вибір напрямку дослідження, теми КвР та закладу охорони здоров'я (як правило, місце постійної зайнятості здобувача), за матеріалами якого буде виконуватися дослідження, проведення експрес-аналізу його поточного стану у ракурсі обраної теми та попереднє діагностування проблеми.	Розділ 7 даних методичних рекомендацій
2.	Погодження теми з науковим керівником та подання заяви на ім'я завідувача кафедри. Якщо здобувач не мав змоги у визначені графіком освітнього процесу строки обрати тему КвР, замість нього це робить науковий керівник та керівник (гарант) освітньої програми.	Дод. А «Положення про КвР (проект)»
3.	Список обраних здобувачами та погоджених завідувачем кафедри тем КвР подається на підписання наказу на затвердження теми ректором ДТЕУ.	Наказ про затвердження теми КвР

4.	Формування загальної концепції дослідження за результатами опрацювання інформаційних джерел, визначення методичних підходів та інструментарію дослідження. Складання плану КвР та його узгодження з науковим керівником, гарантом освітньої програми та завідувачем кафедри менеджменту.	Дод. Д
5.	Оформлення разом з науковим керівником Завдання на кваліфікаційну роботу (далі – Завдання), у якому зазначається розгорнутий план КвР. Якщо вносяться зміни та уточнення до теми / об'єктів дослідження у КвР, – відповідно змінюється і Завдання , яке підписує науковий керівник і здобувач, затверджує гарант освітньої програми та завідувач кафедри менеджменту.	Дод. В « <u>Положення про кваліфікаційну роботу (проект)</u> »
6.	Пошук та збирання вхідної інформації для виконання роботи, в т.ч. формування ґрунтового списку літературних джерел, на базі якого здобувач готує наукову статтю та підготовка теоретичного розділу КвР. Стаття подається методистам ІВК за підписом здобувача та наукового керівника КвР у терміни, зазначені у графіку навчального процесу.	Дод. А
7.	Маркетингове дослідження ринку, на якому функціонує заклад охорони здоров'я (ЗОЗ): – дослідження ареалу діяльності закладу охорони здоров'я та його конкурентного середовища, переліку надання послуг; – вивчення потреб існуючих та потенційних клієнтів (споживачів), їх поведінкових особливостей та мотивів, обсягу та структури попиту на послуги, його інтенсивність та сезонність, факторів, що визначають його динаміку; – прогнозування місткості ринку діяльності закладу охорони здоров'я, його кон'юнктури та сегментації; – аналіз потенціалу конкурентів, їх маркетингової політики, рівня якості обслуговування клієнтів та структури постачальників ресурсів; – обґрунтування цільового сегменту ринку закладу охорони здоров'я, який пропонується до створення; – окреслення можливих та потенційних джерел постачання ресурсів та запропонованого переліку послуг; – апріорне оцінювання ринкового потенціалу та рівня конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я	Результати сегментації та дослідження місткості ринку. Ситуаційний план Систематизація цілей реалізації проекту
8.	Концепція діяльності ЗОЗ: – обґрунтування типу, класу, спеціалізації, форми утворення закладу охорони здоров'я, контингенту клієнтів, особливостей їх обслуговування; – визначення режиму роботи працівників закладу, прогнозованої добової динаміки попиту на послуги, тривалості перебування відвідувачів та їх загальної денної кількості	Графік динаміки попиту на послуги ЗОЗ протягом доби, асортимент послуг
9.	Організаційно-управлінська діагностика ЗОЗ: – обґрунтування статусу ЗОЗ: ступеню організаційної відокремленості та самостійності, належності до певної організаційно-правової форми та форми власності; – визначення системи управління закладом охорони здоров'я та взаємозв'язків між структурними одиницями; – характеристика операційної системи закладу, в т.ч. операційних процесів, їх типів та ознак;	Штатний розпис та розподіл функцій управління Посадові інструкції

	– описання процесу матеріально-технічного забезпечення, механізму функціонування закупівельної логістики: завдання, функції, планування потреб, можливостей і якісних параметрів, вибір та оцінювання джерел закупок, визначення обсягів закупок, вибір постачальників, диспетчеризація, побудова оптимальної схеми взаємодії матеріальних, товарних, інформаційних та фінансових потоків, управління якістю логістичних процесів; – обґрунтування системи управління якістю діяльності ЗОЗ: оцінка рівнів відповідальності та повноважень працівників, засобів і методів забезпечення якості послуг; – визначення методів управління та стимулювання праці працівників, оцінка системи їх матеріальної відповідальності; – дослідження сильних та слабких сторін діяльності (SWOT-аналіз), стану підсистем, які визначають загальну конкурентну позицію закладу на ринку за допомогою різних методик; – характеристика конкурентного статусу та пріоритетів інноваційного стратегічного розвитку ЗОЗ тощо.	Статистична, фінансова, податкова та управлінська звітність, накази, розпорядження, результати спостережень, соціологічних опитувань і обстежень про діяльність ЗОЗ
10.	Економічна діагностика діяльності закладу охорони здоров'я: – розрахунок економічної потужності закладу з визначенням вхідної, вихідної, середньорічної потужності, коефіцієнтів завантаженості потужності, пропускної спроможності; – визначення структури необоротних активів та основних фондів, їх вартісних характеристик; – обґрунтування поточних витрат операційної діяльності закладу – визначення собівартості виконуваних робіт та послуг, адміністративних витрат, загальних операційних витрат, умовно-постійних, умовно-змінних витрат закладу охорони здоров'я за сценаріями розвитку об'єкту; – аналіз операційних доходів ЗОЗ за сценаріями розвитку: у період виходу на ринок; можливого доходу від реалізації послуг у період підвищеного попиту, за умови сталого попиту на продукцію; – аналіз процесу отримання прибутку ЗОЗ: валового прибутку, фінансових результатів до оподаткування, чистого прибутку та напрямів його розподілу; – оцінка ефективності капітальних вкладень, окупності інвестиційного проекту.	Комплекс розрахункових задач фінансово-економічного обґрунтування проекту з використанням даних фінансової звітності
11.	Охорона праці та безпека життєдіяльності ЗОЗ: – заходи щодо охорони праці, техніки безпеки, енерго- та теплозбереження, протипожежної безпеки; – охорона навколишнього середовища, рекомендації з безпеки життєдіяльності; – заходи щодо забезпечення санітарно-гігієнічних норм	План евакуації, графік проведення санітарних днів та генеральних прибирань
12.	Розробка комплексну рекомендацій (проектів, програм, моделей тощо) у закладі охорони здоров'я, наприклад: – плану-прогнозу організаційно-технічного, економічного, технологічного, просторового розвитку ЗОЗ, корегування планових завдань та прийняття остаточного рішення щодо фінансово-економічних параметрів його діяльності; – заходів щодо розвитку матеріально-технічних ресурсів діяльності ЗОЗ (будівництво, реконструкція, розширення, технічне переозброєння тощо) та напрямів технологічних перетворень,	Технічні умови та технологічні інструкції. Моделі якості. Технологічні карти. Таблиці обґрунтування економічної

	розрахунок соціально-економічної ефективності прогнозних розрахунків доцільності впровадження розроблених рекомендацій; – раціональної організаційної структури управління ЗОЗ та моделі управління поточним функціонуванням операційної системи закладу; – маркетингової та операційної стратегії, структури операційного циклу закладу, схем обслуговуючого потоку, обґрунтування його тривалості; – оптимізація стратегії ціноутворення, обґрунтування політики гнучких цін на послуги закладу та систему цінових знижок; – пропозицій щодо удосконалення інформаційного забезпечення управління внутрішньоорганізаційними процесами, в т.ч. робочих місць фахівців; – підготовка (внесення змін) до проекту штатного розпису закладу, режиму та графіків роботи персоналу; – плану з праці – обґрунтування оптимальної чисельності персоналу, системи матеріального стимулювання персоналу, фонду оплати праці; – пропозицій щодо набору, відбору та розвитку персоналу, оцінка результативності їх діяльності, плану соціального розвитку персоналу і визначення джерел його забезпечення; – графіків придбання та введення основних фондів у операційний процес, поточних та капітальних бюджетів створення закладу охорони здоров'я (бізнес-план); – інноваційних програм руху інформації та використання сучасних інформаційних технологій; – оцінка ресурсного забезпечення проекту розвитку закладу та інвестиційної вартості активів та джерел інвестування; – обґрунтування та конкретизація капітального бюджету реалізації інвестиційного проекту, визначення джерел та графіків його фінансування, розробка портфелю ідентифікації ризиків щодо реалізації та визначення заходів щодо мінімізації проектних ризиків.	ефективності інноваційного продукту. Капітальні бюджети інвестиційного проекту. Схеми проектних ризиків, портфелів їх ідентифікації, зон проектних ризиків
13.	Формування повного тексту КвР, формулювання висновків та пропозицій, остаточного списку використаних джерел, додатків, реферату та анотацій. Надання КвР на перевірку науковому керівникові відповідно до графіка її підготовки, складеного і затвердженого у <i>Завданні</i>, усунення недоліків у змісті та оформленні, написання підсумкового варіанту тексту та належне оформлення роботи.	Повний текст КвР з рефератом та анотаціями, списком використаних джерел та додатками
14.	Подання роботи на ознайомлення керівництву об'єкта дослідження (закладу охорони здоров'я) та отримання листа-відгуку.	Лист-відгук (Дод. 3)
15.	Загальне оформлення КвР та подання методистам ІВК для реєстрації (правильність оформлення титульного аркуша, зазначення теми згідно з наказом, наявність на титульному аркуші підписів студента, наукового керівника та гаранта освітньої програми, відповідність назви організації, за матеріалами якого написана робота, у затвердженій тематиці та Завданні).	Журнал реєстрації КвР в ІВК

16.	Електронний та паперовий варіант (ідентичні за змістом) КвР надається науковому керівнику для написання висновку на бланку <i>Завдання</i> (остання сторінка) та «Подання голові ЕК щодо захисту кваліфікаційної роботи». Науковий керівник перевіряє КвР на ступінь самостійності виконання за допомогою спеціальної програми на антиплагіат) та у висновку зазначає інформацію про <u>відсутність у роботі академічного плагіату</u> .	Висновок наукового керівника, підготовка Подання та скрін-копії перевірки КвР на плагіат
17.	Попередній захист КвР на кафедрі менеджменту. Обов'язковою умовою допуску до попереднього захисту є наявність листа-відгуку. Викладачі, які входять до комісії з попереднього захисту, на останній сторінці бланку «Завдання на кваліфікаційну роботу» зазначають «Попередній захист пройдено», ставлять дату та підпис.	Підписи 2-х членів комісії попереднього захисту КвР
18.	Проходження зовнішнього рецензування КвР у керівника вищого рівня управління іншого закладу охорони здоров'я та отримання зовнішньої рецензії (у надрукованому вигляді на аркуші паперу форматом А4, з підписом рецензента та печаткою організації).	Дод. Ж
19.	Готова КвР з повним комплектом документів надається гаранту освітньої програми для візування на бланку «Завдання на кваліфікаційну роботу»	Підпис гаранта освітньої програми
20.	Правильно оформлена КвР, з повним комплектом документів надається завідувачу кафедри менеджменту для оформлення висновку про КвР на бланках «Завдання на кваліфікаційну роботу» (на останній сторінці) та «Подання голові ЕК щодо захисту кваліфікаційної роботи».	Висновок завідувача кафедри
21.	Переплетена (зброшурована) в ДТЕУ КвР з усіма підписами та необхідними супровідними документами надається у ІВК для отримання підпису директора на «Поданні голові ЕК щодо захисту кваліфікаційної роботи».	Висновок директора ІВК
22.	КвР з комплектом документів (<i>Завдання, реферат з анотаціями, лист-відгук, зовнішня рецензія, «Подання...»</i>) надається секретарю ЕК на кафедрі менеджменту .	
23.	Захист кваліфікаційної роботи.	

Загальний період виконання КвР становить **10 навчальних тижнів**.

3. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ, СТРУКТУРИ, ОБСЯГУ ТА ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

3.1. Кваліфікаційні робота повинна бути написана одноосібно, містити сукупність нових наукових результатів і положень, висунутих автором для публічного захисту та свідчити про особистий внесок автора у вирішення поставлених керівником завдань. Її зміст повинен бути принципово новим матеріалом, що містить описання нових факторів, явищ, закономірностей управлінських явищ та процесів, або узагальнення раніше відомих положень з інших наукових позицій, але у новому аспекті та відтворювати вихідні передумови наукового дослідження, його процес і отримані результати. Запропоновані автором нові рішення повинні бути аргументовані

й критично оцінені у порівнянні з іншими відомими рішеннями.

3.2. Кваліфікаційна робота виконується державною мовою. Її написання іншою, ніж державна, мовою можливе за поданням директора ІВК та погодженням ректора ДТЕУ.

3.3. Перевірка КвР на академічний плагіат здійснюється засобами, визначеними у Положенні про дотримання академічної доброчесності педагогічними, науково-педагогічними, науковими працівниками та здобувачами освіти.

3.4. У процесі підготовки КвР застосовуються методичні й технічні прийоми наукової роботи – у відповідності до «Положення про кваліфікаційну роботу (проект)».

Норми наукової комунікації регламентують характер викладення інформації, передбачаючи відмову від висловлювання власної думки від першої особи. У зв'язку з цим вживаються мовні конструкції, в яких не вживаються особові займенники «я» або «ми», а вживаються дієслова без зазначення особи: *«Доцільно зазначити, що...»*, *«Це дозволяє зробити висновок про те, що...»*, *«Дослідження свідчать, що...»* тощо.

3.5. Матеріал КвР повинен містити основні структурні елементи у наступній послідовності та обсязі:

Таблиця 3.1

**Типова структура кваліфікаційної роботи магістра освітньої програми
«Управління закладами охорони здоров'я»**

Структурна частина роботи	Нормативний обсяг, стор.
Титульний аркуш (дод. Б)	1
Завдання на КвР	2-4 (на спец. бланку)
Реферат з анотаціями (дод. В)	4 (не нумеруються та не входять до загальної кількості сторінок)
Зміст (дод. Б)	1
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів	1 (за необхідності)
Вступ	2 – 3
Розділ 1 – теоретичний (параграфи 1.1, 1.2)	8 – 10
Розділ 2 – аналітично-дослідницький (параграфи 2.1, 2.2, 2.3)	17 – 20
Розділ 3 – проектно-рекомендаційний розділ (параграфи 3.1, 3.2)	17 – 20
Висновки та пропозиції	2 – 3
Список використаних джерел	3 – 5 (не входить до обсягу основного тексту КвР)
Додатки	без обмежень кількості сторінок
Загальний обсяг роботи	45-50

Основні вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи містяться у «Положенні про кваліфікаційну роботу (проект)» та Дод. Ж даних методичних рекомендацій.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗКРИТТЯ ЗМІСТУ ТИПОВИХ ТЕМ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1 «Управління господарською діяльністю закладу охорони здоров'я»

Крок 1. У розділі 1 (теоретичному) повинні бути висвітлені теоретичні та методичні основи управління діяльністю закладу охорони здоров'я. Теоретичне обґрунтування має визначати роль і місце досліджуваних явищ та процесів у діяльності ЗОЗ. Обов'язкове порівняння різних наукових підходів та позицій, доцільним є використання статистичних даних з посиланням на джерела.

Крок 2. Доцільно розмістити таблицю із переліком різних наукових підходів до визначення поняття «господарська діяльність» як процесу.

Приклад оформлення таблиці:

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «господарська діяльність»

№ пор	Автор та джерело	Визначення
1	Господарський кодекс України [2]	Діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність
2	Семчик В.І. [30, с.171]	Господарська діяльність – це виробнича діяльність, в процесі якої виробляється продукція [16, с. 171].
...	...	...
n	...	...

Джерело: складено автором з використанням [16; 18; 20-24]

Крок 3. Доцільно виконати порівняння господарської діяльності з іншими видами діяльності організацій (виробничо-господарською, управлінською, маркетинговою, економічною тощо) та показати схематично взаємозв'язок між різними видами діяльності організацій. Також необхідно ґрунтовно проаналізувати основні ознаки господарської діяльності сучасних організацій.

Крок 4. Розкриваючи зміст методичних підходів до управління господарською діяльністю ЗОЗ, необхідно проаналізувати зміст даного процесу з позицій різних науковців та навести схематично послідовність його етапів із використанням різних механізмів. Ці підходи повинні містити елементи наукової новизни та ствердженої власної позиції щодо обраних методів дослідження.

Крок 5. Наприкінці розділу доречно також навести стисло методичні

підходи до оцінки ефективності господарської діяльності ЗОЗ та зробити відповідні висновки.

Крок 6. У другому (аналітичному) розділі КвР необхідно провести організаційно-економічний аналіз та оцінити ефективність управління ЗОЗ. У параграфі 2.1 доцільно стисло описати історію створення та матеріально-технічну базу об'єкту дослідження, основні економічні показники за звітний період, чисельність працівників; навести схему організаційної структури управління або структури апарату управління (якщо підприємство є великим за розміром) із власним коментарем. Якщо обсяг такої інформації є досить великим, доцільно частину матеріалу винести у Додатки до КвР. Приклад організаційної структури управління підприємства /ЗОЗ наведено на рис.2.1.

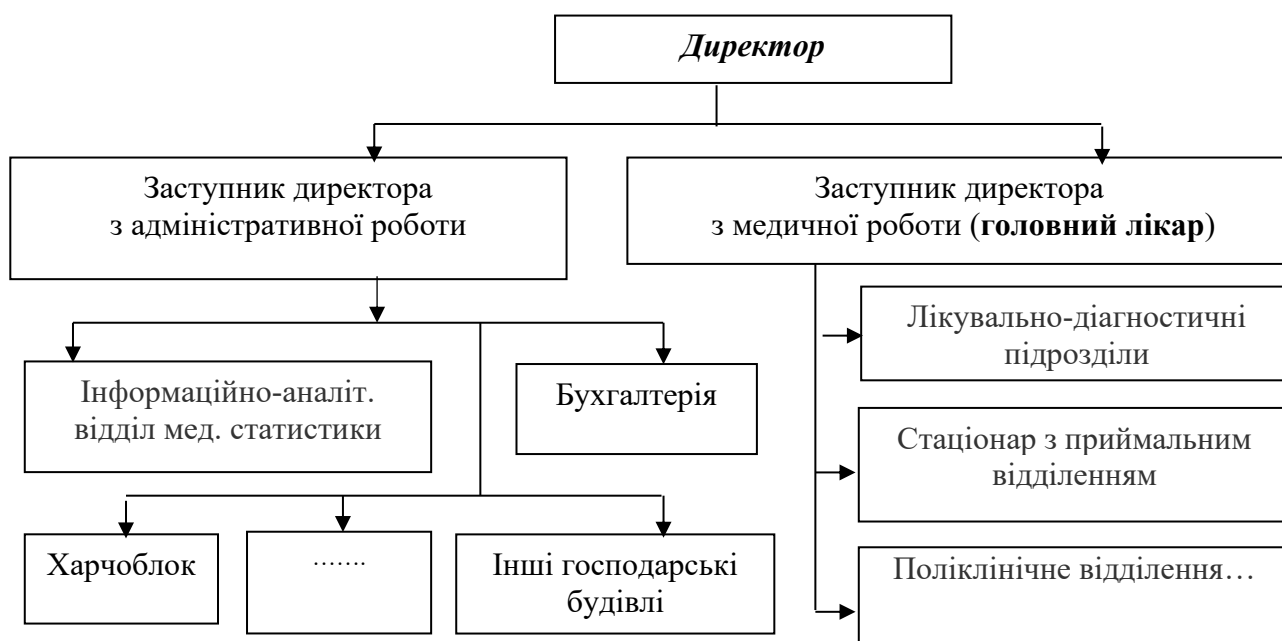


Рис. 2.1. Організаційна структура управління (назва підприємства/ЗОЗ)

Джерело: складено автором за даними штатного розпису

Для проведення такого аналізу доцільно використати документальні джерела інформації: Статут; форми бухгалтерської та статистичної звітності: форма № 1 «Баланс»; форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», іншу звітність діяльності закладу тощо.

Назви таблиць не варто починати називати зі слова «Аналіз...», однак під кожною таблицею або рисунком необхідно обов'язково описати результати аналізу наведених показників.

Узагальнення інформації доцільно представити у вигляді декількох таблиць та рисунків або узагальнюючої таблиці, *наприклад:*

Таблиця 2.1

Динаміка показників балансу

(назва закладу охорони здоров'я)

№ пор	Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсол. відхил., (+/-), тис. грн.		Темп змін, %	
			2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Необоротні активи	тис.грн.							
2	Оборотні активи	тис.грн.							
3	Власний капітал	тис.грн.							
4	Поточні зобов'язання	тис.грн.							
5	Усього активів	тис.грн.							
6	Чистий дохід від реалізації послуг	тис.грн.							
7	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.							

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (Дод.Б)

Крок 7. У цьому ж параграфі КвР повинен бути виконаний ґрунтовний аналіз системи та структури персоналу на досліджуваному підприємстві з використанням таких організаційно-стабілізуючих документів: штатний розпис, накази, розпорядження, інструкції, довідкова інформація до аналітичних та прогнозних розрахунків, положень про функціональні підрозділи, посадових інструкцій управлінців тощо.

Основні результати аналізу кадрового складу за звітний період також необхідно представити у формі таблиць та рисунків.

Наприклад:

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності та структура персоналу

(назва закладу охорони здоров'я)

за функціональним призначенням у 2021-2023 роках

№ пор	Показники	Роки			Відхилення (+, -)			
		2021	2022	2023	абсолютне, осіб		відносне, %	
					2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Середньооблікова чисельність працівників, осіб в т.ч.							
1.	керівники							
2.	спеціалісти – всього з них:							
	– лікарі							
	– середній медичний персонал							
	– молодший медичний персонал							
	– фармацевтичний персонал, інші							

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Частка в загальній чисельності, %:							
3.	керівників, %						*	*
4.	спеціалісти – всього, %						*	*
	з них:							
	– лікарів, %						*	*
	– середнього мед. персоналу, %						*	*
	– молодшого мед. персоналу, %							
	– фармацевт. персоналу, інших, %						*	*

Джерело: складено автором за даними штатного розпису лікарні (Дод.В)

Тема 2 «Управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я»

У розділі 1 (теоретичному) повинні бути висвітлені *теоретичні засади розвитку персоналу в системі управління*. Розглядаються загальні теоретичні підходи до теми з використанням лише літературних джерел з досліджуваної проблеми; обов'язковим є порівняння різних наукових позицій авторів, використання опублікованих статистичних даних із посиланням на джерела (в квадратних дужках проставляється номер джерела із наведеного в літературі переліку).

Для наочності інформації доцільно ілюструвати текст графічними матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо. Для повноти розуміння даної дефініції варто дослідити підходи науковців до визначення поняття «розвиток персоналу» та розглянути його різновиди та/або напрями (приклад наведено на рис.1.1).

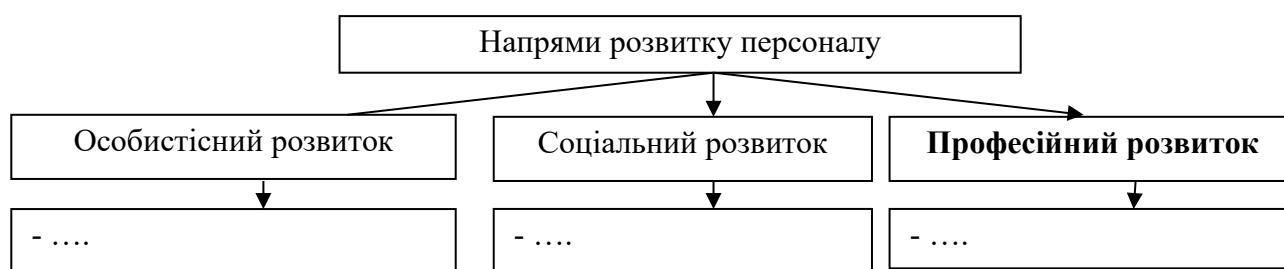


Рис. 1.1. Напрями розвитку персоналу в організації

Джерело: складено автором за [35, с.18]

Наприкінці кожного параграфу необхідно робити стислий висновок про все вище сказане в тексті роботи, як то: «Отже, підсумовуючи вище сказане, слід наголосити, що система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи й організаційні форми, згідно з потребами виробництва та ситуацією, що складається на ринку праці...».

Теоретичне обґрунтування предмету дослідження та викладення різних методичних підходів до обґрунтування повинні мати певні елементи наукової новизни, ствердженої власної позиції щодо обраних методів дослідження, тобто чітко визначене теоретичне поле роботи дає змогу перейти в наступному розділі до конкретного аналітичного дослідження.

У другому (аналітичному) розділі роботи необхідно провести ґрунтовне дослідження практики управління розвитком персоналу на конкретному об'єкті.

У параграфі 2.1 стисло викладається матеріально-технічна база об'єкту дослідження, основні економічні показники за звітний період, чисельність працюючих; обов'язково наводиться схема структури апарату управління (якщо підприємство є великим за розміром) та організаційної структури управління підприємством із власним аналізом щодо його оптимальної побудови.

Для проведення такого аналізу доцільно використати такі друковані документальні джерела інформації: Статут підприємства; форми бухгалтерської та статистичної звітності: форма №1 «Баланс»; форма №2 «Звіт про фінансові результати» тощо; договори з постачальниками, різні звіти підприємства тощо. Узагальнення інформації доцільно представити у вигляді декількох таблиць та рисунків.

Інформаційною базою для проведення аналізу структури персоналу як соціальної підсистеми підприємства можуть слугувати нормативні та звітні документи (Форма № 1-ПВ «Звіт з праці», штатний розпис організації та інші внутрішні документи з питань організації та оплати праці працівників (накази, розпорядження, інструкції, довідкова інформація до аналітичних та прогнозних розрахунків, положення про функціональні підрозділи, посадові інструкції спеціалістів тощо). При оформленні документів рекомендується використовувати форми, розміщені на сайті спільноти кадровиків та фахівців з управління персоналом за посиланням: https://hrliga.com/index.php?module=norm_base.

В цьому ж параграфі необхідно подати інформацію щодо чисельності та структури працівників досліджуваного ЗОЗ протягом періоду дослідження (від 3-х до 5-ти періодів) в такій послідовності:

- аналіз чисельності персоналу за роками, в т.ч. за категоріями посад (виконуваних функцій);
- аналіз чисельності та структури персоналу за статтю, віком та стажем роботи (загальний та в даній організації);
- аналіз чисельності та компетентнісної структури персоналу за освітою та рівнями кваліфікації тощо.

Приклад оформлення таблиці для аналізу (табл. 2.2):

Для оцінювання руху персоналу (на основі визначення різних коефіцієнтів) слід використати результати поточного дослідження, зміни,

що відбулися у штатному розписі протягом досліджуваного періоду та звести їх у відповідну таблицю (див. приклад табл. 2.2 та 2.3).

Таблиця 2.2

**Динаміка освітньо-кваліфікаційної та штатної структури персоналу
за категоріями посад у 2021-2023 роках**

(назва закладу охорони здоров'я)

№ пор	Освітні ступені вищої освіти	Посади	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
			осіб	Частка, %	осіб	Частка, %	осіб	Частка, %
1	Професійні робітники	Молодший медичний персонал						
2	Молодші бакалаври	Середній медичний персонал						
2	Бакалаври	Головні медсестри відділень, медсестри						
3	Магістри (спеціалісти)	Завідувачі відділеннями, головна медсестра тощо						
4	Доктора філософії	Головний лікар						
5	Доктора наук	-						
	Середньооблікова чисельність персоналу			100,0		100,0		100,0

Джерело: сформовано автором за даними кадрової звітності (Дод.В)

Таблиця 2.2

Показники руху персоналу

(назва закладу охорони здоров'я)

за категоріями посад у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення (+, -)			
				абсолютне, осіб		відносне, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Фактична чисельність працівників на початок року, осіб							
Прийнято, осіб							
Вибуло, осіб							
у тому числі:							
- за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни							
- внаслідок скорочення штатів							
Фактична чисельність працівників на кінець року, осіб							
Середньооблікова чисельність, осіб							
Коефіцієнт по прийому							
Коефіцієнт по звільненню							
Коефіцієнт загального обороту кадрів							
Коефіцієнт плинності кадрів							
Коефіцієнт стабільності персоналу							

Джерело: сформовано автором за даними кадрової звітності лікарні (Дод.Д)

Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми мають супроводжуватися тлумаченням та висновками, які дозволяють визначити сутність управлінських процесів, що спостерігаються в організації, а також створити інформаційну базу для виявлення невикористаних резервів.

По можливості текст необхідно ілюструвати реальними документами (що виносяться в Додатки) та обов'язково супроводжувати стислим коментарем.

З метою підтримки набутих навичок роботи на ПК і умінь з алгоритмізації та складання програм кожен здобувач у кваліфікаційній роботі повинен використати комп'ютер як інструмент оброблення інформації.

Доцільно визначити загальний рівень компетентності управлінських працівників за формулою (2.2):

$$K_{\text{комп}} = \sqrt{\frac{n_{\text{осв}} \times n_{\text{досв}}}{N^2}}, \quad (2.2)$$

де $n_{\text{осв}}$ – чисельність працівників, освіта яких відповідає посадам;

$n_{\text{досв}}$ – чисельність працівників, які мають необхідний досвід роботи на посаді;

N – загальна чисельність управлінських працівників.

В кінці розрахунків обов'язково слід зробити висновки щодо рівня компетентності працівників закладу охорони здоров'я.

Доцільно також проаналізувати, які форми та методи розвитку персоналу використовуються в закладі охорони здоров'я та оцінити їх ефективність.

У *третьому рекомендаційному розділі* КвР потрібно обов'язково запропонувати власні пропозиції для удосконалення процесу розвитку персоналу ЗОЗ (...): кожна з розгорнутим обґрунтуванням, у зв'язку і як наслідок висновків з аналізу, який проведено у розділі 2, відштовхуючись від виявлених проблем та недоліків. Запропоновані удосконалення та інновації мають містити розрахунково-кількісне обґрунтування.

Пропозиції щодо науково-практичного вирішення досліджуваної теми повинні відповідати критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної втіленості. *«Як свідчить аналіз, проведений у п.2.1., у..... існує такий істотний недолік, як..... Для успішного подальшого розвитку.... Можна запропонувати.....»*; *«З метою..... можна запровадити.....»*

Пропозиції можуть бути побудовані на основі сучасного досвіду відомих фірм світу, але якщо їх не реально здійснити для об'єкта дослідження, треба обов'язково пояснити причину, тобто продемонструвати реалізм мислення та знання проблем реального об'єкта.

В цьому розділі необхідно виконати такі дії:

- сформувати перелік цілей щодо управління рівнем розвитку працівників;
- побудувати «дерево цілей» в ЗОЗ;
- провести кількісний підрахунок витрат коштів на навчання працівників – з метою підвищення рівня їх компетентності;
- розрахувати прогнози витрати в ЗОЗ для забезпечення підвищення рівня професійної компетентності працівників за формою табл. 3.1 (доцільно також наводити прогнози показники у формі рисунку, діаграми графіка тощо):

Таблиця 3.1

Прогнози витрати _____ на навчання персоналу
(назва закладу охорони здоров'я)

Показники	Роки				
	2021	2022	2023	плановий (2024)	прогнозний (2025)
Витрати всього, тис. грн.					
Витрати на оплату праці, тис. грн.					
Частка витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат, %					
Витрати на навчання всього, тис. грн.					
в т.ч. на навчання в ЗВО					
тренінги					
Витрати на навчання в розрахунку на одного управлінського працівника, тис. грн./осіб					

* прогнозне значення

- сформувати та обґрунтувати перелік ключових компетенцій для управлінських працівників ЗОЗ;
- провести порівняльний аналіз сучасних вітчизняних та закордонних програмних продуктів та запропонувати найбільш корисні з метою удосконалення інформаційного забезпечення оцінювання та розвитку персоналу ЗОЗ.

Однією з ознак високої якості КвР є застосування економіко-математичних методів, моделей та програмних засобів та обґрунтування запропонованих заходів. Особливу увагу необхідно звернути на управлінські аспекти реалізації запропонованих заходів та ризиків, що їх супроводжують. За результати розрахунків та зроблені на їх основі реальні пропозиції до впровадження відповідальність несе автор роботи.

У цьому розділі можна надати розрахунки прогнозних соціально-економічних показників, що будуть отримані внаслідок реалізації пропозицій. На основі наведених розрахунків автором роботи робиться висновок щодо фінансової стабільності функціонування ЗОЗ, що має бути досягнута в результаті виконання представлених у роботі пропозицій.

Якщо розроблені пропозиції безпосередньо не впливають на економічні показники, в роботі потрібно навести результати соціального впливу. Відповідно до обраної проблеми дослідження доцільно розрахувати суму людського капіталу підприємства та його нарощування – за умови підвищення рівня компетентності працівників.

Тема 3 «Бізнес-планування створення закладу охорони здоров'я»

У розділі 1 (теоретичному) мають бути стисло розкриті теоретичні підходи до сутності бізнес-планування та його місця в системі планування підприємства. Доцільно провести критичний огляд позицій науковців щодо трактування безпосередньо поняття «бізнес-план», або проаналізувати думки вчених і практиків щодо задач бізнес-планування та змістового наповнення бізнес-плану. Оскільки ця тема носить більше прикладний, ніж науковий характер, то в теоретичному розділі роботи варто акцентувати увагу на методологічному і методичному аспекті, а саме: розглянути сучасні підходи, до розробки бізнес-планів, навести актуальні техніки і методики бізнес-планування. Посилити теоретичний розділ може висвітлення сучасних новацій в сфері бізнес-планування та наведення прикладів впливу інформаційних технологій на процес бізнес-планування в світі і в Україні, а також розкриття авторської позиції щодо ролі бізнес-планування в управлінні закладом охорони здоров'я. У короткому висновку до першого розділу необхідно окреслити методи і техніки, які будуть застосовані при написанні бізнес-плану.

Для наочності інформації доцільно ілюструвати текст графічними матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо. Теоретичний огляд понять і термінів може бути представлений у вигляді таблиці (див. табл. 1.2).

Другий і третій розділи роботи безпосередньо є бізнес-планом створення закладу (структурного підрозділу, відділення тощо) охорони здоров'я.

У другому розділі рекомендовано скласти організаційний план та маркетинговий план. В організаційному плані має бути наведена інформація щодо організаційно-правової форми та форми власності, підпорядкованість і підзвітність, місце розташування закладу, обґрунтовано організаційну структуру і систему управління, перелік послуг, що будуть надаватися закладом, штатний розклад тощо.

Маркетинговий план може складатися з декількох логічно підпорядкованих підрозділів:

- огляд ринку з обґрунтуванням економічної доцільності та/або соціальної потреби в послугах, що планується надавати;

- стислий опис основних конкурентів з наведенням їх сильних та слабких сторін, обґрунтування власних конкурентних переваг;
- опис цільової аудиторії медичного закладу (портрет потенційного споживача-пацієнта);
- опис рекламної кампанії та заходів з просування послуг;
- опис методів і заходів залучення і комунікації з пацієнтами.

Якщо розробляється проєкт створення комунального некомерційного підприємства, або його структурного підрозділу, маркетинговому плану також варто приділити особливу увагу, оскільки в умовах реформування вторинної ланки і дії принципу «гроші ходять за пацієнтом» практично всі медичні заклади функціонують в умовах конкуренції.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи проєктується фінансова частина бізнес-плану та оцінюються показники ефективності інвестицій. Ця частина роботи є розрахунковою. Всі частини фінансового плану мають бути представленими у вигляді таблиць. Горизонт планування студент обирає самостійно (рекомендовано 3-5 років). Після кожної таблиці наводиться коротке пояснення вхідних даних, допущень і методів розрахунку планових показників

В фінансовому плані як найважливішій частині бізнес-плану варто навести розрахункову інформацію в наступній логічній послідовності:

- план капітальних вкладень (інвестиційний план);
- план фінансування (графік надання і погашення кредиту, план бюджетних асигнувань);
- план амортизаційних відрахувань (по можливості);
- план доходів;
- план витрат (рекомендується розподіл витрат на постійні і змінні, хоча може бути обрана інша система калькуляції витрат);
- план прибутків/збитків (P&L);
- план грошових потоків.

Покрокова інструкція з написання бізнес-плану з прикладами розрахункових таблиць міститься за посиланням: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/166075163af98e1a8329da0828aadede.pdf>

Планова таблиця грошових потоків є вихідною таблицею для оцінки показників ефективності інвестицій. Варто розрахувати такі показники, як NPV (чиста поточна вартість), IRR (внутрішня норма доходності), PBP (термін окупності). Окремим блоком в цьому підрозділі є аналіз ризиків, який може бути виконано за допомогою якісних методик (перелік видів ризику з експертною оцінкою ступеня впливу кожного виду: високий, низький, середній).

У висновках до проєкту роботи робиться загальний підсумок щодо ефективності проєкту, перспектив та можливостей реалізації бізнес-плану та пропонуються можливі кроки щодо втілення розробленого проєкту.

Корисні диджитал-інструменти для розробки бізнес-плану:

- <https://canvanaizer.com>, https://sme.gov.ua/business_model_form/ – онлайн-платформа для створення канви бізнес-моделі (можна вставити в резюме або в організаційну-частину бізнес-плану);
- <https://app.diagrams.net/>, <https://www.lucidchart.com/> – онлайн конструктори для створення структурних схем і рисунків;
- <https://www.blogbusiness.com.ua/shablon-universalnogo-biznes-plana-v-formate-excel/>

5. ВИМОГИ ДО ЗМІСТОВНОГО НАПОВНЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЧАСТИН КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

5.1. Загальні вимоги

5.1. У процесі підготовки КВР застосовуються методичні й технічні прийоми наукової роботи – у відповідності до *«Положення про випускню кваліфікаційну роботу (проект)»*.

5.2. Норми наукової комунікації регламентують характер викладення інформації, передбачаючи відмову від висловлювання власної думки від першої особи. У зв'язку з цим вживаються мовні конструкції, в яких замість особового займенника «я» вживається займенник «ми», оскільки дослідження здійснюється під постійним консультуванням з боку наукового керівника та вживаються дієслова від імені третьої особи *«Вважаємо за необхідне....»*, *«На думку автора...»* або без зазначення особи: *«Слід зазначити, що...»*, *«Це дозволяє зробити висновок про те, що...»*, *«Дослідження свідчать, що...»* тощо.

Науковий керівник є взірцем моральності для студента щодо ставлення до науки та до авторських прав згідно з Етичним кодексом ученого України та Етичним кодексом здобувача вищої освіти ДТЕУ.

Перевірка КР на академічний плагіат здійснюється засобами, визначеними у *Положенні про дотримання академічної доброчесності педагогічними, науково-педагогічними, науковими працівниками та здобувачами освіти ДТЕУ*.

5.3. Оформлення КВР здійснюється відповідно до загальних вимог, що висуваються до наукових робіт, згідно з ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання».

5.4. При написанні КВР слід обов'язково посилатися на авторів та інформаційні джерела, з яких запозичені матеріали або окремі результати. Включену в текст цитату необхідно оформити *обов'язковою вказівкою на автора й джерело, з якого здійснюється цитування*. Якщо наводиться не цитата, а викладається думка автора, висловлена ним ідея, то в тексті

роботи також роблять посилання на джерело. Ще одне правило роботи з інформаційними джерелами – використання бібліографічного списку в тексті роботи: джерело, внесене в список, хоча б один раз повинне бути зазначене у тексті. Використання у роботі запозиченого матеріалу без посилання на автора та інформаційне джерело впливає на дозвіл про допущення роботи до захисту та визначенні її оцінки та розцінюється як плагіат.

5.5. У роботі необхідно стисло, логічно і аргументовано викладати зміст і результати дослідження, уникати загальних слів, бездоказових тверджень, тавтології.

5.6. Обсяг основної частини КвР складає 45-50 сторінок тексту формату А4, розмір шрифту – 14 кегль, міжрядковий інтервал – 1,5), що регламентується специфікою вимог освітньої програми.

5.7. Роботу на захист подають на кафедру у вигляді спеціально підготовленого переплетеного рукопису (після проходження всіх попередніх процедур допуску).

5.8. Матеріал КвР повинен містити основні структурні елементи у наступній послідовності та обсязі (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Типова структура кваліфікаційної роботи магістра

Структурна частина роботи	Нормативний обсяг, стор.
Титульна сторінка (п.п.5.2, Дод. Б)	1
Завдання на кваліфікаційну роботу (п.п.5.3, <i>Положення про ВКР</i> , Дод. Б)	4 або 2 (на двосторонньому бланку)
РЕФЕРАТ з анотаціями (п.п. 5.4, Дод. Г)	2-3 (не нумеруються та не входять до обсягу тексту КР)
ЗМІСТ (п.п.5.5, Дод. Д, Е)	1
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів	1 (за необхідності)
ВСТУП (п.п. 5.6)	2 – 3
РОЗДІЛ 1 – теоретичний (параграфи 1.1, 1.2, п.п. 5.7)	8 – 10
РОЗДІЛ 2 – аналітично-дослідницький (параграфи 2.1, 2.2, 2.3, п.п. 5.7)	18 – 20
РОЗДІЛ 3 – проєктно-рекомендаційний (параграфи 3.1, 3.2, п.п. 5.7)	18 – 20
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ (п.п. 5.8)	2
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ (п.п. 5.9)	3 – 5 (не входить до обсягу основного тексту КР)
ДОДАТКИ (п.п. 5.10)	без обмежень обсягу сторінок
Загальний обсяг роботи	45-50

5.2. Титульна сторінка

Зразок оформлення титульної сторінки, що має єдиний стандарт, наведено у Дод. Б. Завершену і оформлену кваліфікаційну роботу обов'язково підписує студент, науковий керівник та гарант освітньої програми на титульній сторінці.

5.3. Завдання на кваліфікаційну роботу

Після вибору теми дослідження студент спільно з науковим керівником розробляє індивідуальне завдання на КвР, яким зобов'язаний керуватися у процесі написання роботи та під час проходження практичної підготовки. Бланк *Завдання* видає кафедра менеджменту за формою, наведеною у «Положенні про кваліфікаційну роботу (проект)», яку можна завантажити на *web-сторінці* кафедри менеджменту у рубриці «Графіки та розклади». Його зразок наведено у Дод. В.

5.4. Реферат з анотаціями

За рішенням кафедри здобувачі вищої освіти пишуть *реферат* та анотації на 2-х мовах (українська та англійська), призначені для ознайомлення зі змістом роботи, що містять її стислу характеристику.

Обсяг реферату з анотаціями – до 3-х сторінок з одиничним інтервалом та без нумерації сторінок. Реферат підшивається разом з анотацією у тверду обкладинку після Завдання на КвР (див. табл. 5.1).

Якщо здобувач вищої освіти планує захищати кваліфікаційну роботу іноземною мовою, реферат повинен бути підготовлений цією ж мовою. Для одержання дозволу на захист роботи іноземною мовою здобувач вищої освіти подає на ім'я декана факультету заяву із візами завідувача кафедри сучасних європейських мов, наукового керівника роботи та гаранта освітньої програми. До складу ЕК у такому випадку має бути включений викладач або фахівець-практик, який вільно володіє даною іноземною мовою.

5.5. Зміст

Зміст КвР визначається її темою і відображається у *плані*, що погоджується з науковим керівником та гарантом освітньої програми. У змісті роботи вказують найменування та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів (якщо вони мають заголовок). Зміст має включати усі заголовки, що є в роботі, починаючи зі вступу і завершуючи списком використаних джерел та додатків. Заголовки змісту повинні точно повторювати заголовки по тексту роботи. Зразок оформлення *плану та змісту* КвР наведено у дод. Д та Е.

5.6. Вступ

Головним завданням написання *вступу* є загальна характеристика

роботи як актуального та практично значущого наукового дослідження.

У вступі потрібно розкрити:

- актуальність обраної теми дослідження;
- мету та завдання дослідження;
- об'єкт та предмет дослідження;
- перелік методів дослідження;
- характеристику інформаційних джерел дослідження;
- інформацію про елементи наукової новизни;
- обґрунтування практичної значущості (апробації) результатів;
- структуру роботи із зазначенням кількості загального та основного обсягу сторінок, кількості графічного матеріалу та додатків.

Кожну складову необхідно виділяти *курсивом* або **напівжирним** шрифтом.

Аргументація *актуальності* повинна бути лаконічною та переконливою. Вона визначається шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими підходами до розв'язання цієї проблеми, обґрунтування значення роботи для розвитку певної галузі. Досить кількома реченнями – у межах 0,5 сторінки висловити головне – сутність проблеми або наукового завдання: «...чим і визначається актуальність теми дослідження». Вказуються також прізвища науковців, які відомі своїм внеском в розробку досліджуваної проблеми.

Від доведення актуальності обраної теми варто логічно перейти до формулювання *мети* дослідження. Формулювання мети є досить важливим етапом у дослідженні, оскільки вона визначає й завдання самого дослідника: що буде вивчено, обґрунтовано, проаналізовано, розроблено та аргументовано в роботі.

Мета дослідження формулюється відповідно до теми КвР і може передбачати розробку управлінських заходів з вирішення проблематики дослідження. Не слід формулювати мету як «...дослідження...», «...вивчення...», тому що ці слова вказують не на саму мету, а на засіб її досягнення.

Приклад: «Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком закладу охорони здоров'я на основі дослідження його стану та динаміки формуючих та розвиваючих його факторів».

Завдання дослідження – це послідовні взаємозалежні кроки, що забезпечують досягнення поставленої мети, послідовні шляхи вирішення проблеми, що мають корелювати із планом КвР.

Вони встановлюються у формі перерахування (*розглянути...*, *охарактеризувати...*, *описати...*, *обґрунтувати...*, *встановити...*, *оцінити...*, *з'ясувати...*, *дослідити...*, *визначити...*, *розробити модель...*,

запропонувати тощо). Для досягнення поставленої мети необхідно вирішувати завдання, кількість та зміст яких визначається метою дослідження.

Логіка постановки завдань (в межах загальної структури роботи) може бути такою:

- *перший блок завдань* пов'язаний із характеристикою сутності предмета дослідження, з виявленням сутності проблеми, теоретичним обґрунтуванням шляхів її вирішення:

Наприклад, «визначення сутності управління у закладі охорони здоров'я», «обґрунтування ролі та місця управління в закладі охорони здоров'я», «з'ясування особливостей інноваційного механізму розвитку закладу охорони здоров'я» тощо

- *другий блок завдань* спрямований на розкриття загальних способів вирішення проблеми, на аналіз умов її вирішення:

Наприклад, «визначення факторів впливу на формування системи управління у закладі охорони здоров'я», «оцінка інституційного середовища сфери інноваційної діяльності закладу охорони здоров'я», «діагностика проблем формування системи управління закладом охорони здоров'я (чи окремих його складових)» тощо

- *третій блок завдань* має рекомендаційний, прикладний характер, вказує на конкретні засоби реалізації теоретичної моделі дослідження, передбачає описання конкретних методик дослідження, практичних рекомендацій:

Наприклад, «розробка моделі інноваційного розвитку _____ (назва закладу охорони здоров'я)», «розробка пропозицій щодо реалізації стратегії розвитку закладу охорони здоров'я _____ (назва організації)» тощо.

Формулювання завдань повинне відрізняється чіткістю й точністю, оскільки описання їхнього вирішення складає зміст основних розділів КвР.

Об'єкт і предмет дослідження – як категорії наукового процесу, співвідносяться між собою як загальне й часткове. В *об'єкті* виокремлюється та частина, що слугує предметом дослідження, на який спрямовується основна увага здобувача.

Об'єктом дослідження є процес або явище, що породжує проблемну ситуацію та обране для вивчення, а предметом дослідження є процес, що вивчається у межах об'єкта дослідження.

Приклад: «Об'єктом дослідження є процес організаційного розвитку (назва), що функціонує у м. Києві у сфері охорони здоров'я».

Предмет дослідження значно вужчий й конкретніший за об'єкт, він і визначає тему КвР, що позначається на титульному листі роботи як її заголовок. Якщо об'єкт – це сфера діяльності, то предмет – це досліджуваний процес у рамках об'єкта дослідження.

Приклад: *«Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні проблеми управління організаційним розвитком закладу охорони здоров'я».*

Важливим етапом наукового дослідження як основи підготовки КвР є вибір та обґрунтування методів як засобів вирішення дослідницьких завдань, вивчення явищ та одержання необхідної інформації.

Методами досліджень при написанні КвР можуть бути загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: ґносеологічного аналізу (при вивченні наукових підходів), індукції та дедукції (для дослідження розвитку діяльності галузі), порівняльного аналізу, анкетування (для виявлення тенденцій розвитку діяльності закладів охорони здоров'я); кореляційного аналізу (для оцінювання впливу факторів на зміну ключових показників ефективності діяльності закладів охорони здоров'я), моделювання (для розробки моделей інформаційного забезпечення управління діяльністю закладу охорони здоров'я), економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін і визначення передумов для удосконалення системи управління діяльністю закладами охорони здоров'я); графічні і матричні (для наочного подання декомпозиції процесів) тощо. У процесі дослідження здобувачам необхідно застосовувати програмні засоби навчання та оброблення інформації, в т.ч. для розрахункових операцій та обґрунтування запропонованих заходів.

Окреме та особливе місце серед методів дослідження займають методи вивчення інформаційних джерел, що є засобом вивчення історії й причин виникнення проблеми, її сучасного стану.

Приклад: *«У роботі використано такі методи дослідження: економіко-статистичного та соціологічного аналізу, математичного моделювання та програмування, графічного аналізу, анкетування, експертних оцінок...»*

Інформаційна база дослідження. Описується перелік матеріалів, що були використані для написання КвР (Закони України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, оперативна інформація Міністерства охорони здоров'я України та відомств, фінансова та оперативна звітності закладу охорони здоров'я за останні 3-5 років, періодичні видання, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інші Internet-ресурси.

У вступі також необхідно показати методологічну, теоретичну,

нормативну й емпіричну основу роботи, її новизну, обґрунтувати теоретичну й практичну значущість проведеного дослідження.

Наукова новизна передбачає формулювання стислої анотації нових наукових положень або рішень і може визначати:

- нові пропозиції щодо впровадження у теорію та методику предмета дослідження;
- результат, що отримано вперше і як він підтверджує, розвиває та уточнює раніше визначені наукові уявлення про практичні досягнення;
- постановку нової наукової проблеми;
- введення нових наукових категорій та понять;
- розкриття нових закономірностей реалізації економічних процесів тощо.

Приклад: «*Наукова новизна дослідження полягає в отриманні таких результатів: розроблено та обґрунтовано економічну доцільність впровадження програми організаційного розвитку закладу охорони здоров'я (с. ...) тощо*»

Формулювання наукової новизни (1-3 позиції) доцільно детально обговорити з науковим керівником.

Апробація результатів дослідження може містити таку інформацію: перелік конференцій, на яких було здійснено та обговорено результати дослідження, із зазначенням назви доповіді, місця та часу проведення конференцій; перелік тез та статей, що було підготовлено, з повною інформацією про їх видання (бібліографічним описом) тощо. Обов'язково зазначається посилання на статтю, опубліковану з теми роботи з посиланням у вступі на Дод. А в роботі, що містить скан-копію опублікованої статті у Збірнику.

За наявності у вступі можуть також вказуватися: зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами – вказується, в рамках яких програм, тематичних планів, наукових тематик і грантів виконувалося дослідження, зокрема галузевих, державних та/або міжнародних, із зазначенням номерів державної реєстрації і назвами організації, де виконувалася робота.

Наприкінці вступу необхідно зазначити стисло *структуру роботи*.

Приклад. *Основний текст кваліфікаційної роботи* становить __ сторінок**, в т.ч. __ таблиць, __ рисунків. Список використаних джерел містить __ найменувань, викладених на __ сторінках. Робота містить __ додатків, викладених на __ сторінках.*

Обсяг вступу не повинен перевищувати 3-х сторінок.

* До списку використаних джерел

** Тут і далі має бути зазначена фактична кількість сторінок, таблиць, рисунків тощо.

5.7. Основні результати дослідження

Перший розділ кваліфікаційної роботи має носити *теоретичний характер* та може містити два параграфи. На основі вивчення сучасної вітчизняної й закордонної наукової й спеціальної літератури з питань досліджуваної проблеми (монографій, наукових статей, матеріалів конференцій, Інтернет-ресурсів тощо), а також нормативних матеріалів викладається теоретичне обґрунтування проблеми, що досліджується, розглядається її сутність, значення, класифікаційні характеристики, сучасні тенденції предмету дослідження, методичні підходи тощо.

Рекомендується провести аналіз останніх публікацій з обраної теми, зібраний під час виконання роботи.

Доцільно також висвітлити вітчизняні і світові тенденції технологічного, технічного, соціально-економічного розвитку галузі і закладу охорони здоров'я, враховуючи предмет дослідження.

Обов'язковою умовою викладення теоретичного матеріалу є порівняння різних наукових позицій, використання статистичних відомостей (з оформленням відповідних на них посилань).

Приклад: «За визначенням експертів в сфері охорони здоров'я Р.Салтмана та Дж.Фігейраса «реформа – це процес, що містить послідовні і глибокі інституційні та структурні зміни, що проводяться урядом і ставлять у якості завдань досягнення низки чітко визначених політичних цілей» [23, с.45].

Текст має ілюструватися графічними матеріалами, розробленими здобувачем (таблицями, схемами, графіками, діаграмами тощо). Використовується основний матеріал наукової статті та наводяться наукові підходи науковців до визначення предмету обраного дослідження.

Другий розділ має *аналітико-дослідницький характер* і складається переважно з двох параграфів (за необхідності може бути три параграфи, в залежності від особливостей та складності дослідження). Всі аналітичні розрахунки, табличний та графічний матеріал цього розділу мають супроводжуватися тлумаченням та висновками, що дозволяють визначити сутність і стан досліджуваних явищ та процесів, розкрити їх особливості та тенденції розвитку, створити інформаційну базу для виявлення невикористаних резервів удосконалення діяльності об'єкта дослідження.

Джерелом інформації для виконання цієї частини роботи є фактичні та планові показники господарської діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я (медичної установи тощо) та інша інформація.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності закладу охорони здоров'я здійснюється за останні 3-5 п'ять років (*мінімум* – за три). Дані проведеного аналізу необхідно оформити у табличних формах з обов'язковим поясненням результатів та коментарями.

Наприклад,

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ПрАТ «Київмедпрепарат» у 2021-2023 рр.

№ пор	Показники	Роки, тис. грн			Відхилення (+,-)			
					абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
		2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023 р./2022 р.	2022р./2021р.	2023 р./2022 р.
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	5163	3819	3762	-1343	-56	-26,0	-1,5
2.	Інші операційні доходи	7217	1342	73,5	-5874	-1269	-81,4	-94,5
3.	Інші доходи	4202	12969	1634	8766	-11335	208,6	-87,4

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства (Дод.Б)

Окремим етапом дослідження є аналіз профілю середовища закладу охорони здоров'я та його основних напрямів діяльності. Узагальнені результати аналізу профіля закладу охорони здоров'я доцільно розмістити у додатках до роботи у вигляді окремої таблиці, як у наведеному нижче прикладі:

Додаток К

Профіль середовища закладу охорони здоров'я _____

(зазначити назву)

Фактори	Важливість для галузі	Спрямованість впливу на підприємство	Важливість для підприємства	Ступінь важливості для підприємства
Макросередовище				
Демографічний стан	3	-1	3	-9
Темпи зростання ВВП	3	+1	2	6
.... тощо				
Мікросередовище				
Інтенсивність конкуренції	3	-1	3	-9
Вподобання споживачів	3	+1	2	6
.... тощо				
Внутрішнє середовище				
Маркетингові знання та навички	3	-1	2	-6
Фінансові можливості	3	+1	3	9
.... тощо				

Джерело: складено автором з використанням [16; 18; 20-24]

Для аналізу профіля середовища необхідно використати дані Міністерства охорони здоров'я, провести ґрунтовний моніторинг публікацій у спеціалізованих ЗМІ та галузевих видань щодо предмету дослідження, аналітичні звіти консалтингових дослідницьких компаній, інтерв'ю та прогнози експертів, науковців); визначити вплив зовнішніх

факторів на діяльність закладу охорони здоров'я (іншої організації), за матеріалами якого виконується робота.

При проведенні аналізу середовища функціонування досліджуваного об'єкту особливу увагу слід зосередити на оцінці його конкурентного середовища закладу охорони здоров'я. З цією метою можуть бути проведені власні польові дослідження (опитування, фокус-групи та ін.).

Для аналізу впливу факторів та оцінки внутрішнього потенціалу підприємства доцільно використати метод SWOT-аналізу та/або інших методів оцінювання середовища його функціонування в галузі (PIMS-аналізу, PEST-аналізу тощо) та винести у додатки, залишивши описання в основному тексті роботи.

Наприклад,

Таблиця 2.6

Матриця SWOT - аналізу КНП «Броварська БКЛ»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості: 1. Лікарня не має дуже великих конкурентів 2. Безпосередня взаємодія із органами районної та обл. влади ... тощо	Загрози: 1. Поява нових ЗОЗ із більш високим рівнем медичних послуг 2. Труднощі у привабливості лікарні для населення ... тощо
	Сильні сторони: 1. Наявність лідера-директора, який добре відомий в галузі охорони здоров'я 2. Високий рівень професійних та ділових якостей лікарів ... тощо	Поле «СіМ» (заходи): - розробка подальшої іміджевої політики в режимі, доповнення сайту додатковою інформацією; - ... тощо
	Слабкі сторони: 1. Жорстка ієрархічна організаційна структура управління та дублювання функцій між працівниками 2. Конфлікти в колективі внаслідок різних ціннісних орієнтацій лікарів ... тощо	Поле «СлМ» (заходи): - оптимізація організаційної структури управління; - ... тощо
		Поле «СіЗ» (заходи): - подальше вивчення ринку медичних послуг в частині реформ; - ... тощо
		Поле «СлЗ» (заходи): - забезпечення постійної юридичної підтримки в плані бухгалтерського та податкового консультування; ... тощо

Джерело: складено автором з використанням [16; 18; 20-24]

В залежності від специфіки діяльності та предмету дослідження доцільно відтворити наявні технологічні процеси, оцінку потреби у їх реструктуризації або заміні; порядок розроблення і затвердження бізнес-планів, фінансових планів (у разі необхідності); результати аналізу фінансових та людських ресурсів закладу охорони здоров'я та взаємодії

всіх структурних підрозділів; встановити відповідальність і повноваження працівників, визначити засоби і методи забезпечення якості послуг; технології інформаційного забезпечення управління, форм та методів роботи із засобами масової інформації; використання сучасних засобів комунікацій та зв'язку; специфіку організації праці та управління тощо.

Текст доцільно ілюструвати реальними документами або їх копіями (що розміщуються у *Додатках*) та супроводжувати стислим коментарем.

Проведення розрахунків і кількісних обґрунтувань рекомендується проводити за допомогою пакета прикладних програм і функцій *Excel Microsoft Office, Matlab*. Допускається використання інших сертифікованих програм (з посиланням на авторство), а також оригінальних процедур і макросів *Microsoft Office*. У цьому випадку описання оригінальних операторів доцільно також розмістити у *додатках*.

Завданням **третього** (проектно-рекомендаційного) **розділу** є розробка конкретних пропозицій щодо удосконалення виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності закладу охорони здоров'я, його інформаційного, методичного та організаційного забезпечення, обґрунтування перспектив та довгострокової стратегії розвитку закладу на основі потреб громади та ринкової ситуації, заходів щодо підвищення ефективності роботи закладу охорони здоров'я, якості та конкурентоспроможності послуг, що надаються (з розробкою інвестиційного проекту залучення коштів), можливостей ефективного використання виробничих потужностей та професійного розвитку працівників, створення для них безпечних і сприятливих умов праці, моделей управління та економічних параметрів та індикаторів розвитку закладу охорони здоров'я, (план, проект, програма тощо) на базі методичних підходів щодо визначення потреби в лікарських засобах, медичних виробках, обладнанні, методичного інструментарію в галузі охорони здоров'я, викладених у теоретичному розділі роботи, а також з урахуванням результатів аналізу, проведеного у дослідницькому розділі роботи.

Етапами розроблення заходів у проектно-рекомендаційному розділі є:

- 1) загальна характеристика заходу, його причетності до виконуваної теми роботи та можливостей впливу на очікувані економічні результати;
- 2) обґрунтування ідеї даного заходу;
- 3) обґрунтування проектних рекомендацій з обов'язковим відображенням за допомогою рисунків, схем, креслень, алгоритмів тощо (рекомендується виносити у *Додатки* до роботи);
- 4) економічне обґрунтування впровадження розробленого заходу.

Наприкінці проектно-рекомендаційної частини здобувач наводить економічні результати від впровадження запропонованих ним рішень у формі таблиці. Рішення щодо зростання, збереження чи зменшення обсягів

виробничо-господарської діяльності визначаються темою роботи, індивідуальним завданням та вибраним заходом, і відображаються в першій графі таблиці. Обґрунтування економічної ефективності починається з виявлення ефекту після впровадження заходу. У підсумкових таблицях можна наводити значення показників діяльності і зазначати чинники, які на них впливають, а в основному тексті даного розділу доцільно розкривати їх сутність, взаємозв'язок між ними і пропонувати заходи щодо розв'язання проблеми згідно з отриманим завданням.

Проектно-рекомендаційний розділ може бути розкрито у формі економічних, фінансових, управлінських, методичних та інших заходів, інструкцій, програм, пропозицій щодо офіційно-ділових документів тощо.

Враховуючи сучасну інформатизацію та комп'ютеризацію управління підприємствами, обов'язковим елементом є використання у КвР сучасних інформаційних технологій, в т.ч. прикладного програмного забезпечення (*Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe InDesign, Typeform, Google Forms, Piktochart, SPSS Statistics тощо*). У разі розробки авторського програмного забезпечення подається його загальна концепція, інформаційне та методичне забезпечення, наводиться описання алгоритмів і схем обчислювального процесу, форми вихідних документів (таблиць, діаграм, графіків), вимоги щодо користування розробленого програмного забезпечення тощо.

5.8. Висновки та пропозиції

Висновки та пропозиції є окремою структурною частиною КвР та стислим викладенням підсумків проведеного дослідження. У висновках наводяться найбільш важливі теоретичні положення щодо формулювання вирішеної проблеми; узагальнюються результати аналізу та діагностики об'єкта дослідження; подаються пропозиції щодо удосконалення напрямів діяльності підприємства, що досліджувалися у роботі.

У цілому представлені висновки та пропозиції за результатами дослідження повинні *послідовно відтворювати вирішення всіх завдань, поставлених автором у вступі*, що дозволить оцінити завершеність і повноту проведеного дослідження. Якісно написані *вступ*, а також *висновки та пропозиції* дають чітке уявлення про якість проведеного дослідження, коло розглянутих питань, методи і результати дослідження.

Висновки та пропозиції повинні містити загальну оцінку результатів роботи й стислі висновки по кожному завданню дослідження. Висновок з кожного завдання повинен містити інформацію про результати, отримані при вирішенні завдання. Наприклад, якщо у вступі поставлено 6 завдань, то у висновках з кожного завдання повинно бути названо мінімум по одному результату й, отже, усього повинно бути мінімум шість результатів.

Основний акцент необхідно робити на результатах *аналітично-*

дослідницької частини, де висвітлюються пропозиції за результатами проведеного дослідження, що виносяться на захист КвР перед ЕК.

Обсяг висновків та пропозицій не повинен перевищувати 2-х сторінок.

5.9. Список використаних джерел

Список використаних джерел містить їх бібліографічні описи, розміщується після висновків та пропозицій та має самостійну нумерацію. Ця частина роботи віддзеркалює самостійну творчу працю її автора і демонструє ступінь фундаментальності проведеного ним дослідження.

Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованим виданням або виписують із каталогів і бібліографічних покажчиків повністю, без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв тощо.

Список використаних джерел формується за алфавітом згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Складаючи список використаних джерел, необхідно врахувати таку послідовність їх викладання:

а) закони України, укази Президента, постанови уряду, директивні матеріали міністерств (за алфавітом);

б) монографії, навчальні посібники, підручники, статті, тези наукових конференцій, дисертації та автореферати, нормативно-правові матеріали, інструктивні матеріали підприємства, Інтернет-джерела (за алфавітом);

в) іншомовні джерела, в ч.т. Інтернет-джерела (за алфавітом).

У списку використаних джерел обов'язково зазначаються всі джерела, на які автор робить посилання в тексті роботи.

Список використаних джерел має містити 40-50 позицій, джерела мають відображати сучасні наукові доробки за останні 3-5 років (одночасно може бути наявність класичних фундаментальних праць), в т.ч. основну частину мають складати сучасні наукові праці – статті, монографії, дисертації (автореферати дисертацій), матеріали конференцій.

При отриманні інформації з офіційних сайтів Інтернет-мережі необхідно вказати не лише точне джерело матеріалів (сайт), але й автора повідомлення (статті) та назву цього повідомлення, враховуючи вимоги до оформлення такого джерела.

5.10. Додатки

Додатки до КвР повинні містити інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень, і розміщуються на останніх сторінках. Вони є *обов'язковою* складовою якісно підготовленої КР, однак не входять до обсягу сторінок основного тексту роботи. *Обов'язково зазначається посилання на статтю*, опубліковану з теми роботи з

посиланням у вступі на Дод. А в роботі, що містить скан-копію опублікованої статті у Збірнику.

У додатки доцільно включати матеріали, що додатково ілюструють, поглиблюють, розкривають зміст кваліфікаційної роботи у графічному вигляді (в таблицях, графіках, схемах, формулах тощо). Зокрема, це можуть бути копії облікових та управлінських документів підприємства-об'єкта дослідження; проміжні математичні розрахунки та формули; таблиці допоміжних цифрових даних; інструкції та ілюстрації допоміжного характеру; розроблені автором документи як пропозиції для впровадження тощо. Документи, які є у вільному доступі в Інтернеті, не доцільно розміщувати, достатньо поставити посилання на веб-сторінку (Закони, постанови тощо).

Нормативні вимоги до оформлення КвР містить Дод. Ж цих методичних рекомендацій та дод. Г «Положення про кваліфікаційну роботу (проект)».

6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХИСТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

6.1. До захисту КвР допускаються здобувачі вищої освіти, які успішно виконали вимоги навчального плану (індивідуального навчального плану здобувача), у т.ч. програму практичної підготовки та склали заліково-екзаменаційну сесію.

6.2. Процес підготовки КвР контролює науковий керівник відповідно до календарного графіка, затвердженого на засіданні кафедри менеджменту.

6.3. У календарному плані-графіку встановлюються строки подання на рецензування науковому керівникові окремих розділів і роботи у цілому. Студенти можуть комунікувати з науковими керівниками у будь-якому зручному онлайн-форматі (електронна пошта, месенджери тощо). На сторінці кафедри менеджменту офіційного сайту ДТЕУ) розміщено розклад проведення консультацій науковими керівниками зі студентами.

6.4. Кваліфікаційна робота разом із оформленими *Завданням, рефератом та анотаціями, звітом про проходження перевірки на плагіат* подається науковому керівнику для перевірки відповідності змісту затвердженому плану, дотримання вимог до оформлення – у строки, визначені у *Завданні*, але не пізніше, ніж за 30 робочих днів до засідання ЕК.

6.5 У відповідності до п.4 «Положення про дотримання академічної доброчесності педагогічними, науково-педагогічними, науковими працівниками та здобувачами вищої освіти ДТЕУ» КР з ознаками плагіату направляється науковим керівником на доопрацювання. Плагіатом

вважається: перефразування частин тексту інших авторів без посилання на джерело; оприлюднення твору, написаного третьою особою на замовлення студента; копіювання письмових робіт інших студентів, викладачів, аспірантів, наукових співробітників; компіляції частин запозиченого тексту без введення їх у цитати.

6.6. У випадку недотримання календарного графіку підготовки КвР науковий керівник надає інформацію на засіданні кафедри менеджменту (з відображенням у відповідних протоколах) та готує службову записку щодо наявності відхилень від графіку підготовки кваліфікаційної роботи не пізніше ніж 30 днів до засідання екзаменаційної комісії (далі – ЕК) із захисту кваліфікаційної роботи. Витяг з протоколу засідання кафедри менеджменту передається декану факультету, який складає службову записку на ім'я ректора ДТЕУ та проєкт наказу про відрахування студента з університету.

6.7. На завершену *та оформлену за вимогами* кваліфікаційну роботу, яка пройшла перевірку на плагіат, науковий керівник оформляє у *Завданні* (остання сторінка) власний **відгук**, у якому зазначає:

- актуальність та сучасність використаних методів дослідження;
- рівень використання набутих у процесі навчання теоретичних знань при виконанні дослідження;
- рівень студента самостійно вирішувати наукові та практичні проблеми, логічно та аргументовано викладати матеріал і робити висновки;
- участь здобувача у формулюванні наукових ідей та проєктів тощо;
- повнота розкриття теми;
- доцільність використання запропонованих рекомендацій;
- недоліки роботи та зауваження;
- рекомендація до захисту.

6.8. Кваліфікаційна робота повинна *обов'язково містити лист-відгук* з закладу охорони здоров'я, за матеріалами якого проведено дослідження, який підписує керівник або його заступник керівника (топ-менеджер) та завіряє печаткою. *Лист-відгук* повинен підтвердити актуальність, самостійність досліджень та достовірність наведених у КвР матеріалів щодо діяльності ЗОЗ – об'єкта дослідження, практичну значущість та перспективність рекомендацій (зразок *листа-відгуку* наведено у Дод. 3).

6.9. Кваліфікаційна робота *обов'язково повинна бути рецензована* висококваліфікованими фахівцями (викладачами та науковцями) ДТЕУ під час попереднього захисту КР (*внутрішнє рецензування*), що не передбачає підготовку рецензії. Також процедура підготовки до захисту передбачає *зовнішнє рецензування* КвР керівниками інших організацій, що функціонують у галузі охорони здоров'я. Така рецензія друкується, надається з *підписом та печаткою іншого закладу* і містить загальний

висновок щодо рекомендації КР до захисту. Її зразок наведено у Дод. 3.

6.10. Електронний рукопис КвР, що містить оформлену за вимогами титульну сторінку (див. Дод. Б), Завдання з відгуком наукового керівника (див. Дод. В), реферат та анотації (див. Дод. Г), звіт про проходження перевірки КвР на плагіат, скан-копію листа-відгука, а також зовнішньої рецензії науковий керівник надсилає на електронну пошту кафедри менеджменту – не пізніше, ніж за 30 календарних днів до захисту, де вона реєструється у відповідному журналі (форма реєстраційного журналу наведена в дод. Д *«Положення про кваліфікаційну роботу (проект)»*).

6.11. Якщо робота містить висновки й рекомендації, що приймаються до впровадження на підприємстві, доцільно додатково надати до захисту довідку про впровадження результатів дослідження (зразок наведено у Дод. 3).

6.12. Титульна сторінка (див. дод. В) представленої роботи містить підписи: здобувача, наукового керівника, гаранта освітньої програми.

6.13. У разі виявлення невідповідностей у формулюванні теми, назві підприємства (організації), за матеріалами якого виконано дослідження тощо, КвР не реєструється, на рецензування не приймається і до попереднього захисту не допускається.

6.14. З метою визначення якості КвР та ступеня її готовності до захисту кафедра менеджменту, відповідно до графіка виконання КвР, організовує процедуру попереднього захисту КвР спеціально сформованою профільною комісією у складі 3-х викладачів у кожній – з урахуванням фаховості за напрямками наукових досліджень та голови – гаранта відповідної освітньої програми. Склад комісії з попереднього захисту регламентується розпорядженням по кафедрі з представленням графіку та оприлюднюється у встановленому порядку.

6.15. Для проходження процедури попереднього захисту науковий керівник КвР надсилає електронною поштою членам комісії з попереднього захисту повністю завершену та оформлену за вимогами КР зі всіма супровідними документами (доцільно в одному файлі).

6.16. Під час попереднього захисту КР члени комісії перевіряють:

- наявність необхідних супровідних документів: Завдання – з відгуком наукового керівника; листа-відгуку (та/або довідки) з організації та зовнішньої рецензії;

- відповідність змісту роботи основним положенням затвердженого Завдання;

- дотримання студентами вимог щодо оформлення роботи.

6.17. За умов проведення процедури попереднього захисту в офлайн-форматі комісія також перевіряє готовність студента до захисту роботи на засіданні ЕК (вільне володіння матеріалом дослідження, здатність відповідати на питання стосовно сутності та результатів дослідження,

наявність демонстраційного матеріалу) та робить узагальнений висновок про готовність КвР до захисту, про що ставить відповідну позначку у роздрукованому *Завданні* – поруч з висновком наукового керівника (безпосередньо на кафедрі).

6.18. Кваліфікаційні роботи, подані на попередній захист за межами встановленого терміну роботи комісії з попереднього захисту, не приймаються до розгляду без дозволу завідувача кафедри.

За результатами попереднього захисту здобувачу вищої освіти доцільно звернути на висловлені рецензентами зауваження і по можливості усунути недоліки в роботі.

6.19. Після успішного проходження попереднього захисту роздрукований варіант КР разом зі всіма супровідними документами, підписами студента та наукового керівника на *титульній сторінці* та у *Завданні*, підписаними листом-відгуком та зовнішньою рецензією з печатками підприємств, підписами членів комісії з попереднього захисту у *Завданні* передається на підпис *гаранту освітньої програми*.

За умови дотримання всіх вимог гарант освітньої програми також ставить свій підпис на титульній сторінці та у *Завданні* та передає КР на підпис завідувачу кафедри, який робить підсумковий висновок про її рекомендацію до захисту на засіданні ЕК.

6.20. Негативний письмовий відгук наукового керівника щодо змісту КвР та отриманих результатів дослідження не є підставою недопущення роботи до захисту. *При відсутності зовнішньої рецензії студент не допускається до захисту кваліфікаційної роботи.*

6.21. Здобувачі вищої освіти, кваліфікаційні роботи яких комісією з попереднього захисту, гарантом та завідувачем кафедри були оцінені позитивно, допускаються деканом до захисту на засіданні ЕК не пізніше, ніж за 5 робочих днів до початку її роботи (відповідно до «Положення про атестацію здобувачів вищої освіти та екзаменаційну комісію з атестації у ДТЕУ»).

6.22. Здобувач вищої освіти готує презентацію в одній зі спеціальних програм (*Power Point, Canva, Prezi тощо*) – на 7-10 хвилин та виступ, зміст та якість яких перевіряє науковий керівник. Ілюстративні матеріали мають послідовно демонструвати результати переважно аналітичної й проєктно-рекомендаційної частин КР та усне посилання на них доповідача, а також забезпечувати повноту висвітлення всіх положень.

6.23. Публічний захист КР може відбуватися у ДТЕУ або на базі підприємств (організацій), з якими укладені договори / меморандуми про співпрацю. Відповідно до наказу ДТЕУ, публічний захист КР може здійснюватися в онлайн-форматі з використанням дистанційних технологій навчання.

6.24. Не пізніше ніж *за тиждень* до основного захисту кваліфікаційну

роботу в твердій палітурці слід подати на кафедру.

Захист відбувається на відкритому засіданні ЕК, графік роботи якої розробляється на кафедрі менеджменту та затверджується наказом ректора.

На засідання ЕК до початку захисту подаються такі документи:

- витяг із наказу ректора про затвердження персонального складу комісії;
- список студентів екзаменаційної групи, які допущені до захисту КР за підписом декана факультету;
- подання від деканату про виконання студентом навчального плану та про одержані ним оцінки з теоретичних дисциплін та проходження практичної підготовки;
- КР, підписана студентом, науковим керівником та гарантом ОП;
- інші матеріали, що характеризують наукову і практичну цінність виконаної здобувачем освітнього ступеню магістра КР (при наявності – копії публікацій автора, довідки про впровадження пропозицій студента у практичну діяльність організації (підприємства, установи тощо).

Лист-відгук з підприємства, зовнішня рецензія та довідка про впровадження (за наявності) вкладаються в конверт формату А5 та прикріплюються до переплетеного варіанту роботи.

6.25. На захисті голова ЕК повідомляє тему й надає слово здобувачу, який протягом 5-7 хвилин викладає основні положення змісту роботи. У доповіді здобувач вищої освіти має розкрити: актуальність теми; мету та структуру роботи; стислі висновки з проведеного аналізу, зміст запропонованих заходів та обґрунтування їх ефективності (на це рекомендується витратити не менше 70% часу). Нумерацію рисунків і таблиць в презентаційних матеріалах доцільно робити *наскрізною*.

Під час захисту КР члени ЕК, присутні на захисті викладачі, фахівці можуть ставити здобувачеві вищої освіти запитання щодо змісту виконаної роботи. При відповідях на запитання здобувач має користуватися ілюстративними матеріалами. В процесі захисту здобувачу вищої освіти необхідно продемонструвати глибоке розуміння проблематики дослідження, наукову й загальну ерудицію. Особливу увагу слід звернути на висловлені науковим керівником зауваження, усунення зазначених недоліків або аргументований захист дискусійних положень.

За результатами захисту КР члени ЕК приймають рішення щодо оцінки захисту і виконаної роботи, про присвоєння здобувачу вищої освіти відповідної кваліфікації та про видачу йому диплома ОС «бакалавр» за обраною спеціальністю та освітньою програмою.

6.26. Після захисту КР секретарі екзаменаційних комісій передають їх електронні копії в бібліотеку ДТЕУ для подальшого поповнення репозитарію КР, а друковані – в архів ДТЕУ.

6.27. Оцінюючи зміст кваліфікаційної роботи та її захист, ЕК враховує

також якість її оформлення та відповідність встановленим вимогам.

6.28. Результати захисту КР оцінюються за 100-бальною шкалою ДТЕУ, що регламентовано відповідним Положенням. Критерії оцінювання змісту та якості оформлення КР наведено в *Дод. II*. При значних відхиленнях від встановлених вимог робота може бути недопущена до захисту або це суттєво вплине на загальну оцінку. Кваліфікаційна робота з ознаками виявленого на захисті плагіату рішенням ЕК знімається з розгляду, здобувачу виставляється незадовільна оцінка, а захист нової роботи (або на іншу тему) можливий не раніше ніж через рік.

Під час засідання ЕК її секретар веде протокол захисту, заносить оцінку за результатами захисту КР до відомості, що зберігається в архіві, занотовує запитання членів ЕК і присутніх на захисті осіб, особисті думки членів ЕК, зазначає одержаний здобувачем ступінь вищої освіти, а також документ про освіту, який видається випускнику Протоколи підписують голова і члени ЕК у день проведення захисту кваліфікаційної роботи.

6.29. Результати захисту КР здобувачами оголошуються у день його проведення після оформлення протоколів ЕК. Захищені КР кафедра менеджменту здає в архів ДТЕУ не пізніше ніж через 3 дні після завершення роботи ЕК.

6.30. КР, що містять особливо цінні рішення та пропозиції, можуть бути рекомендовані головою ЕК до участі у конкурсах наукових робіт, для публікування або для доповідей і повідомлень на науково-теоретичних, науково-практичних конференціях, семінарах, симпозіумах тощо.

6.31. Здобувач вищої освіти, який отримав на захисті КР незадовільну оцінку, має бути відрахованим з університету і в цьому випадку йому видається академічна довідка встановленого зразка. За ним залишається право бути повторно допущеним до захисту КР протягом наступних трьох років. Повторно КР виконується за наявності заяви студента про допуск до захисту, дозволу ректора і рішення кафедри менеджменту про затвердження теми та організації – об'єкту дослідження, призначення наукового керівника. На вимогу кафедри тему КР може бути змінено, або в межах тієї ж теми можуть бути суттєво оновлені матеріали.

6.32. Якщо захист КР не відбувся з поважних причин (про що студент має подати відповідні документи до ЕК), ректор ДТЕУ може дозволити продовжити термін його навчання до наступного терміну роботи ЕК із захисту КР (відповідним наказом). Незалежно від причин повторний захист КР у той самий навчальний рік категорично забороняється.

6.33. Після завершення роботи ЕК складає звіт, в якому відображає основні кількісні показники щодо рівня і якості успішності студентів за проведеними захистами КР, їх характеристики щодо впровадження пропозицій у практику реально функціонуючих організацій (підприємств, установ). Звіт ЕК обговорюється на вченій раді ДТЕУ.

7. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ
для здобувачів освітнього ступеню «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління закладами охорони здоров'я»

1. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я.
2. Управління персоналом в закладах охорони здоров'я.
3. Організація взаємодії закладу охорони здоров'я та представників фармації.
4. Організація взаємодії закладу охорони здоров'я із страховими компаніями.
5. Управління господарською діяльністю закладу охорони здоров'я.
6. Управління якістю та конкурентоспроможністю медичних послуг закладу охорони здоров'я.
7. Стратегічний фандрайзинг закладу охорони здоров'я.
8. Організація діяльності опікунських та наглядових громадських рад при закладі охорони здоров'я.
9. Управління професійним розвитком працівників закладу охорони здоров'я.
10. Управління фінансово-економічною діяльністю закладу охорони здоров'я.
11. Управління економічною ефективністю закладу охорони здоров'я.
12. Розробка та реалізація довгострокової стратегії розвитку закладу охорони здоров'я.
13. Організаційне проектування діяльності закладу охорони здоров'я.
14. Управління соціально-економічним розвитком закладу охорони здоров'я.
15. Бізнес-планування створення та розвитку закладу охорони здоров'я.
16. Управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я.
17. Автоматизація обліку в закладі охорони здоров'я.
18. Контролінг в діяльності закладу охорони здоров'я.
19. Управління конфліктами в закладі охорони здоров'я.
20. Формування та розвиток кадрової політики закладу охорони здоров'я.
21. Управління матеріально-технічним забезпеченням закладу охорони здоров'я.
22. Розробка програми стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я.
23. Розробка та впровадження проекту комплексної інформатизації закладу охорони здоров'я.
24. Управління взаємовідносинами в закладі охорони здоров'я.
25. Управління продуктивністю праці в закладі охорони здоров'я.

Додаток А

Вимоги до написання та оформлення наукової статті, що відповідає темі кваліфікаційної роботи

1. Наукова стаття повинна містити виклад проміжних або кінцевих результатів наукового дослідження, висвітлювати конкретне окреме питання за темою кваліфікаційної роботи.

2. Архітектура наукової статті ґрунтується на логічному розкритті наукової проблеми, комплексному розкритті фактів, об'єднанні їх у певну систему.

3. Для написання наукової статті необхідно ознайомитись з існуючими матеріалами за даною темою (монографії, статті), що дасть можливість визначити рівень розробки досліджуваної теми в науці. Достовірність результатів, висвітлених у статті, посилюється системним використанням різноманітних джерел інформації: законодавчої та нормативної бази, статистичних даних, відповідних міністерств, вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, Інтернет-ресурсів, фінансової та статистичної звітності підприємства галузі.

4. Наукова стаття, як форма апробації результатів кваліфікаційної роботи, повинна складатись з таких структурних елементів:

- назва статті, яка стисло відображає головну ідею наукового дослідження; - прізвище та ініціали автора;
- анотація (українською та англійською мовами) – коротка характеристика змісту статті;
- постановка наукової проблеми, її актуальність, зв'язок з найважливішими завданнями, що постають перед Україною, значення для розвитку певної галузі науки або практичної діяльності;
- аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор; сучасні погляди на проблему; виділення невирішених питань у межах загальної проблеми, яким присвячена стаття;
- формулювання мети статті, яка випливає з постановки наукової проблеми та огляду основних публікацій з теми;
- постановка завдань;
- виклад результатів досліджень шляхом висвітлення основних положень, особистих ідей, думок, отриманих наукових фактів, виявлених закономірностей, зв'язків, тенденцій, методик отримання та аналізу фактичного матеріалу, особистого внеску автора у досягнення і реалізацію основних висновків тощо;
- загальний висновок, що містить узагальнення досліджень і рекомендації, їх значення для теорії і практики, суспільна, соціально-економічна значущість;
- список використаних джерел складають безпосередньо за

друкованим твором або виписують з каталогів і бібліографічних покажчиків повністю без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв тощо. При формуванні списку джерел потрібно користуватися Рекомендаціями Комітету з питань етики щодо припинення (обмеження) використання джерел інформації держави-агресора в наукових публікаціях, затвердженими 30.11.2023 року Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Джерела необхідно розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків згідно з ДСТУ;

– прізвище, ініціали, науковий ступінь та вчене звання керівника кваліфікаційної роботи, який здійснював наукове редагування статті.

5. Рукопис наукової статті, яка надходить від студента на кафедру, повинен мати висновок наукового керівника щодо відсутності текстових запозичень.

6. У випадку виявлення академічного плагіату у науковій статті здобувача ступеня вищої освіти «магістр» вона направляється на доопрацювання з повторною перевіркою на плагіат.

7. Підготовлена відповідно до встановлених вимог наукова стаття, підписана автором та науковим керівником, передається відповідальному за випуск, яким є гарант освітньої програми. Наукова стаття, яка подається відповідальному за випуск працівнику, публікується в авторській редакції. За зміст поданої статті відповідальність несе автор.

8. Рукопис збірника, підписаний відповідальним за випуск, разом із супровідними документами та електронним варіантом подається до Центру підготовки навчально-методичних видань. Термін подання до Центру підготовки навчально-методичних видань та тираж збірника зазначено в плані видання збірок статей студентів, які здобувають освітній ступінь магістра. План видання збірок статей студентів щорічно затверджується вченою радою ДТЕУ на навчальний рік.

9. Наукова стаття повинна бути викладена на 6-8 сторінках та оформлена відповідно до таких вимог: набір тексту здійснюється через 1,0 міжрядковий інтервал, комп'ютерний набір – 13 кегель, шрифт текстового редактора – *Word Times New Roman*, вирівнювання тексту – по ширині сторінки. Абзац – 1,25-1,27 см. Текст статті розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів полів зі всіх сторін по 20 мм.

При оформленні таблиць та рисунків рекомендується використовувати комп'ютерний набір – 11 кегель (виняток – 10), шрифт текстового редактора – *Times New Roman*, міжрядковий інтервал – 1,0, абзаци не проставляються.

Структура та зразок оформлення наукової статті студента наведено нижче.

2 см

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

TNR, 12, жирний

ПОЧАПСЬКА О., 2м курс ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,

TNR, 14, жирний

освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»

У статті проаналізовано та систематизовано підходи до визначення поняття «організаційні зміни» в закладі охорони здоров'я. Визначено процес моделювання здійснення змін в організації, обґрунтовано основні етапи та алгоритм впровадження змін, необхідність та готовність закладу до змін. Встановлено, що.....

TNR, 12, курсив

The article presents, analyzes and systematizes approaches to the definition of «organizational change» in health care facilities. The process of modeling the implementation of changes in the organization is determined, the main stages and algorithm of implementation of changes are determined, the necessity and readiness of the institution for changes are substantiated. It is established that

TNR, 12, некурсив, нежирний

Актуальність теми дослідження. У закладах охорони здоров'я виникає необхідність стратегічно управляти змінами, що може бути представлено у вигляді опанування інноваційних та інформаційних технологій, вдосконалення організаційної структури тощо. Впровадження реформи охорони здоров'я дало зрозуміти, що необхідно впроваджувати зміни у менеджерських підходах керівників медичних закладів, які почали працювати в нових умовах, отримавши нові функції та обов'язки. ... У зв'язку з цим проблема прийняття рішень щодо пошуку та застосування ефективного механізму управління змінами закладами охорони здоров'я є актуальною і потребує більш ґрунтовного дослідження.

Текст.... Текст... Текст...

Саме тому дослідження тематики управління змінами у закладах охорони здоров'я є важливою та актуальною темою дослідження.

2 см

Метою статті є розробка та обґрунтування теоретико-методологічних підходів та практичних засад щодо формування ефективної системи управління організаційними змінами у закладі охорони здоров'я в Україні.

2 см

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розробку теоретичних та методичних аспектів процесу управління змінами внесли такі відомі зарубіжні вчені як: І. Адідес, І. Ансофф, Ч. Бернард, ...

Текст.... Текст... Текст...

Різним аспектам управління організаційними змінами присвячено дослідження значної кількості вітчизняних науковців, серед яких найпоширенішими є наукові праці С. Бая, Д. Воронкова, О. Гарафонові, В. Гейця, Т. Гвініашвілі, Г. Дорошук, О. Кузьміна, І. Миколайчук, Д. Найпака, І. Олексів, О. Пашенка, Т. Пічугіної та ін. В численних наукових дослідженнях автори обґрунтовують Проблематиці організації охорони здоров'я присвячено роботи таких науковців як І. Вардинець, Ю. Вороненко, Е. Ковжарова, А. Надточій, Г. Панфілова, О. Скрипник тощо. Однак питання реалізації управління змінами в закладах охорони здоров'я не отримують належного висвітлення в науковій літературі. Тому доцільно

Текст.... Текст... Текст...

Викладення основного матеріалу дослідження. У зарубіжній та вітчизняній літературі наголошується, що проблема змін в організації є однією із найважливіших психологічних проблем [1, с.34]. Загалом під «змінами» трактують впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства відповідно до вимог ринку.

2 см

45

1,4 см

Times New Roman, 10-11

Крок 1. Оцінка готовності закладу охорони здоров'я до змін

Складання системи показників для оцінки готовності
закладу охорони здоров'я до змін

Ранжування показників за ступенем значущості ($\Sigma=1$)

Експертна оцінка показника

Визначення інтегрального показника готовності закладу охорони здоров'я до змін з
кожної характеристики

Крок 1. Оцінка опору закладу охорони здоров'я змінам

Текст.... Текст... Текст...

Рис 1. Алгоритм оцінки готовності закладу охорони здоров'я до змін
Джерело: складено та адаптовано автором за [6, с.90].

TNR, 11, курсив

TNR, 12, некурсив, нежирний

Текст.... Текст... Текст...

Заслуговує уваги позиція О.Г.Туровця та В.Н.Родіонової, за якими зміни в організації розглядаються як цілеспрямований вплив керівництва на внутрішні зміни в організації, що визначають її мету, структуру, технологію та людські ресурси [14, с.54].

Зміст організаційних змін зводиться до того, що це є сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, управління виробничо-господарською діяльністю тощо (табл. 1).

TNR, 10-11, некурсив,
нежирний

TNR, 12, жирний

Таблиця 1

Класифікація змін в закладах охорони здоров'я

№ з/п	Ознака класифікації	Різновиди організаційних змін
1	2	3
1	За цілями	- створення ефективного механізму управління; - посилення конкурентоспроможності та адаптивності організації; - підвищення ефективності управління; - зміна основних напрямків діяльності; забезпечення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та ін.
2	За об'єктами	- зміни організаційної структури; - зміни технології; - зміни системи управління; - зміни в організації та умов праці; - зміни культури, стилю і методів керівництва; - зміни системи стимулювання та ін.

2 см

Закінчення табл.1

1	2	3
3	За рівнем проведення	– зачіпають всю організацію в цілому; – проводяться на рівні підрозділів; – торкаються окремих співробітників (групи працівників).
4	За ступенем інтенсивності здійснення	– еволюційні (реформи); – революційні (ломка, руйнування старої системи)
5	За методами здійснення	– примусові (використовуються в умовах дефіциту часу, значного опору членів організації); – адаптивні (припускають наявність великого запасу часу, поступове здійснення змін).

Джерело: складено автором за [6, 14]

Текст.... Текст... Текст...

Висновки. У підсумку дослідження варто зазначити, що реалізація змін є складним комплексом процесів і процедур, орієнтованих на впровадження загальної системи управління всім закладом охорони здоров'я. Аналіз результатів реформування системи медичного обслуговування підтвердив обґрунтованість та виваженість запропонованих стратегічних підходів до реформування системи охорони здоров'я

TNR, 12, жирний

Список використаних джерел

TNR, 12, некурсив,
нежирний

2 см

1. Адізес І. К. Управління змінами. Пер. з англ. Т.Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.

2. Миколайчук І.П., Кандагура К.С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. Вип. 4. С. 112-120 (дата звернення: 04.05.2024).

3. Новікова М.М., Боровик М.В., Бубирьов Є.А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С.219–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>

4. Рожкова І.В. Особливості планування та впровадження організаційних змін у сфері охорони здоров'я. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/rozhkova.pdf (дата звернення – 30.05.2024)

Текст.... Текст... Текст...

10. Управління змінами: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, І. П. Миколайчук [та ін.]; за заг. ред. А.А.Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

11. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. Bloomsbury Publishing PLC, Bloomsbury Academic. 2022. 488 p.

12. Drozdova Y., Bai S., Khmurova V., Minaiilo O., Bulenok S. Changes Impact on the Development Potential of the Enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №4(45). pp.153–164. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3822>

**Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, проф.
БАЯ С.І.**

TNR, 12, жирний

Додаток Б
Зразок оформлення титульної сторінки

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління організаційними змінами на підприємстві»

(за матеріалами КНП БМР «Броварський міський центр первинної санітарної
допомоги», Київська обл., м.Бровари)

Студента __ курсу __ групи
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності (шифр, назва)
освітньої програми (назва)

(підпис студента)

Прізвище, ім'я,
по-батькові

Науковий керівник:
науковий ступінь,
вчене звання

(підпис керівника)

Прізвище, ім'я,
по-батькові

Гарант освітньої програми:
науковий ступінь,
вчене звання

(підпис гаранта)

Прізвище, ім'я,
по-батькові

Київ 20__

Додаток В
Зразок оформлення
Завдання на кваліфікаційну роботу

Державний торговельно-економічний університет

Факультет _____
Кафедра _____
Освітній ступінь _____
Спеціальність _____
Освітня програма _____

Затверджую

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студенту

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Затверджена наказом ректора ДТЕУ від « ____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи _____

Об'єкт дослідження _____

Предмет дослідження _____

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

[illegible]

6. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення здобувачів методичними рекомендаціями з виконання кваліфікаційної роботи		
2.	Погодження теми кваліфікаційної роботи (оформлення заяви з підписами наукового керівника і завідувача кафедри)		
3.	Розробка та погодження з науковим керівником та завідувачем кафедри індивідуального завдання		
4.	Розробка та надання на рецензування науковому керівнику:		
	– рукопису наукової статті за темою дослідження		
	– рукопису першого (теоретичного) розділу кваліфікаційної роботи		
	– рукопису другого (дослідницького) розділу кваліфікаційної роботи		
	– закінченої кваліфікаційної роботи		
5.	Рецензування роботи науковим керівником		
6.	Підготовка до попереднього захисту : – готової кваліфікаційної роботи з відгуком наукового керівника у Завданні; – реферату та анотацій; – ілюстративного матеріалу (матеріалів презентації); – листа-відгуку від ЗОЗ, за матеріалами якого проведено дослідження		
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи на кафедрі		
8.	Реєстрація роботи в Центрі ПО та МП ІВК (за наявності підпису наукового керівника); -зовнішнє рецензування; -отримання допуску до захисту від завідувача кафедри		
9.	Здача готової (брошурованої роботи) на кафедру		
10.	Направлення кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту		

7. Дата видачі завдання «__»_____20__ р.

8. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

This image shows a full page of blank white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing or drawing. There are no margins, text, or other markings on the page.

Відмітка про попередній захист _____
(прізвище, ініціали, підпис, дата)

« _____ » 20__ p.

Додаток Г
Зразок реферату з анотаціями

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Кваліфікаційна робота розміщена на 50 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 6 таблиць та 9 рисунків; 15 додатків, список використаних джерел нараховує 55 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами КНП БМР «Броварський міський центр первинної санітарної допомоги» (м. Бровари, Київська обл).

Предметом дослідження є управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я.

Метою дослідження є розробка та методично-практичне обґрунтування підходів до формування процесу управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я на засадах аналізу його системних елементів, а також виявлення особливостей організаційного розвитку закладу в умовах змінного та нестабільного середовища його функціонування.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- проаналізовано сутність, різновиди та чинники організаційних змін в закладі охорони здоров'я;
- розглянуто концептуальні підходи до процесу управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я;
- досліджено передумови та фактори управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я;
- оцінено ефективність процесу управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я;
- розроблено програму управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я;
- виконано прогнозування ефективності впровадження змін в організаційний розвиток підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у КНП БМР «Броварський міський центр первинної санітарної допомоги», м. Бровари, Київська обл.

Рік виконання роботи 20__ - 20__. рр.

Рік захисту роботи – 20__

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я»
(за матеріалами КНП БМР «Броварський міський центр первинної санітарної допомоги», Київська обл., м. Бровари)

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління організаційними змінам в закладі охорони здоров'я.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2017 – 2019 років з метою розробки програми управління організаційними змінами в закладі охорони здоров'я, оцінено ефективність запровадження організаційних змін.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, управління процесом організаційних змін, готовність підприємства до змін, ефективність проведення змін.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of organizational change in the health care institution»
(based on the materials of the Brovary City Center for Primary Sanitary Care, Kyiv region, Brovary)

Final qualifying paper deals with the management of organizational changes in the health care institution. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of managing organizational change in the health care institution.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2017 - 2019 in order to develop a program for managing organizational change in the health care institution, evaluated the effectiveness of organizational change.

Key words: organizational changes, change management, management of process of organizational changes, readiness of the enterprise for changes, efficiency of carrying out changes.

Додаток Д

Зразки оформлення планів кваліфікаційної роботи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління господарською діяльністю закладу охорони здоров'я»
(за матеріалами КНП «Київська міська дитяча клінічна лікарня №1»)**

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- 1.1. Сутність та структура господарської діяльності організації
- 1.2. Методичні підходи до управління господарською діяльністю закладу охорони здоров'я

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №1»

- 2.1. Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності медичного закладу
- 2.2. Оцінка ефективності управління господарською діяльністю медичного закладу

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №1»

- 3.1. Підвищення ефективності управління господарською діяльністю медичного закладу
- 3.2. Прогнозна оцінка розвитку господарської діяльності медичного закладу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я»
(за матеріалами КНП ФАСТІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ «ФАСТІВСЬКИЙ
МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ (МЕДИКО-САНІТАРНОЇ)
ДОПОМОГИ» (КНП ФМР«ФМЦПМСД»))**

ПЛАН

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- 1.1. Характеристика компетенцій персоналу у забезпеченні якості послуг у закладі охорони здоров'я
- 1.2. Методичні підходи до діагностики потреб персоналу закладу охорони здоров'я у навчанні та розвитку

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КНП ФАСТІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ «ФАСТІВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ (МЕДИКО-САНІТАРНОЇ) ДОПОМОГИ» (КНП ФМР«ФМЦПМСД»))

- 2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності закладу охорони здоров'я
- 2.2. Дослідження політики закладу охорони здоров'я у сфері професійного розвитку персоналу
- 2.3. Оцінка результативності управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КНП ФАСТІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ «ФАСТІВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ (МЕДИКО-САНІТАРНОЇ) ДОПОМОГИ» (КНП ФМР«ФМЦПМСД»))

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю медичного закладу»

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

- 1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності медичного закладу
- 1.2. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності медичного закладу

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ (...НАЗВА ЗАКЛАДУ)

- 2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності медичного закладу
- 2.1. Дослідження конкурентного середовища медичного закладу
- 2.3. Оцінка конкурентних переваг медичного закладу в галузі охорони здоров'я

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ (...НАЗВА ЗАКЛАДУ)

- 3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності медичного закладу
- 3.2. Ефективність реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності медичного закладу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Бізнес-планування створення закладу охорони здоров'я»

План

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- 1.1. Сутність та значення бізнес-планування в розвитку закладів охорони здоров'я.
- 1.2. Методичні підходи до створення бізнес-плану закладу охорони здоров'я

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЧАСТИНИ БІЗНЕС-ПЛАНУ (...НАЗВА ЗАКЛАДУ)

- 2.1. Аналіз зовнішнього середовища та розробка маркетингової частини бізнес-плану
- 2.2. Аналіз систем управління закладами охорони здоров'я та розробка організаційної частини бізнес-плану

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ЧАСТИН БІЗНЕС-ПЛАНУ (...НАЗВА ЗАКЛАДУ)

- 3.1. Розробка фінансової моделі бізнес-плану створення закладу охорони здоров'я
- 3.2. Оцінка показників ефективності бізнес-плану створення закладу охорони здоров'я

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Додаток Е
Зразки оформлення змістів кваліфікаційної роботи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Організація взаємодії закладу охорони здоров'я
та представників фармації»**

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ПРЕДСТАВНИКІВ ФАРМАЦІЇ	6
1.1. Сутність та структура організації взаємодії закладу охорони здоров'я	6
1.2. Обґрунтування потреби закладу охорони здоров'я у взаємодії із представниками фармації.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ КНП «БРОВАРСЬКА БКЛ» БРР БМР ТА ПРЕДСТАВНИКІВ ФАРМАЦІЇ	15
2.1. Організаційно-економічні передумови діяльності закладу охорони здоров'я.....	15
2.2. Практика взаємодії закладу охорони здоров'я та представників фармації	25
2.3. Оцінка результативності взаємодії закладу охорони здоров'я із представниками фармації	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ КНП «БРОВАРСЬКА БКЛ» БРР БМР ТА ПРЕДСТАВНИКІВ ФАРМАЦІЇ.....	35
3.1. Розробка програми оптимізації взаємодії закладу охорони здоров'я із представниками фармації	35
3.2. Прогнозна оцінка результативності взаємодії закладу охорони здоров'я із представниками фармації	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конфліктами в закладі охорони здоров'я»
(за матеріалами стоматологічної клініки ПП «Поліна і К», м. Київ)

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Поняття, джерела та причини виникнення конфліктів у закладі охорони здоров'я	6
1.2. Методичні підходи до вирішення конфліктів в управлінні персоналом закладів охорони здоров'я	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЧИН ТА НАСЛІДКІВ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ ПП «ПОЛІНА І К».....	19
2.1. Організаційно-економічні передумови роботи персоналу закладу охорони здоров'я	19
2.2. Діагностика соціально-психологічного клімату та причин конфліктів в колективі стоматологічної клініки	26
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СТОМАТОЛОГІЧНІЙ КЛІНІЦІ ПП «ПОЛІНА І К»	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

Додаток Ж

Вимоги до оформлення основного тексту кваліфікаційної роботи та використаних джерел

1. Мова викладення тексту КР – державна, стиль – науковий (не допускається розмовний стиль, вживання фразеологізмів, художніх засобів), текст повинен бути викладений логічно, послідовно, без орфографічних і граматичних помилок.

2. Робота має бути обов'язково надрукована на одному боці сторінок стандартного білого паперу формату А4 (210×297 мм). Допускається у разі потреби розміщувати таблиці та інші ілюстративні матеріали на аркушах формату А3. Роздруковані документи мають відповідати формату А4, входити до загальної нумерації сторінок роботи і розміщуватися, як правило, у додатках.

3. Шрифт друку повинен бути чітким, чорного кольору середньої жирності. Допускається кольоровий друк – у додатках до КР або окремих ілюстраціях – для наочності зображення. Щільність тексту роботи повинна бути однаковою. Перенесення слів у тексті не допускається. Не вчитаний студентом текст з лексичними та орфографічними помилками є неприпустимим.

4. Набір тексту здійснюється через 1,5 міжрядкових інтервали (29–30 рядків на сторінці), кількість символів у рядку – не менше 60 (комп'ютерний набір – 14 кегель, шрифт текстового редактора – *Word Times New Roman*, вирівнювання тексту – по ширині сторінки). Абзац – 1,25-1,27 см.

5. Текст КР розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів полів: з лівого боку – 25 мм, справа, зверху та знизу – 20 мм.

6. Текст основної частини роботи поділяється на розділи і підрозділи (параграфи) – згідно із затвердженим планом. В окремих випадках підрозділи можуть бути поділені на пункти. Розділи позначають арабськими цифрами (1, 2, 3 і т.д.), підрозділи – номером розділу та підрозділу через крапку (1.1, 1.2 або 2.1, 2.2 і т.д.)

7. Заголовки структурних частин кваліфікаційної роботи: **«ЗМІСТ»**, **«ВСТУП»**, **«РОЗДІЛ»**, **«ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ»**, **«СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ»**, **«ДОДАТКИ»** друкують великими літерами (шрифт – 14 напівжирний), вирівнюючи по центру сторінки. Відстань між заголовком і текстом має дорівнювати не менше 2-х рядкам в основному тексті.

8. Усі заголовки у «ЗМІСТІ» починаються з великої літери, при цьому крапка в кінці не ставиться, а останнє слово подовжується крапками з відповідним номером сторінки у крайньому правому положенні в рядку.

9. Усі *структурні частини* роботи слід починати з нової сторінки. Новий підрозділ (параграф) друкується на тій самій сторінці, на якій закінчився попередній підрозділ (параграф), при цьому відступ між підрозділами повинен містити не менше 1-го рядка. Не допускається розташування заголовку підрозділу внизу сторінки, якщо під ним не вміщується щонайменше 2 рядки – у такому разі назва підрозділу разом із текстом переноситься на наступну сторінку.

10. Заголовки підрозділів друкують малими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапка в кінці заголовка не ставиться.

11. Списки, що використовуються в роботі, повинні бути виконані в одному стилі по всьому тексту (наприклад, всі списки з нумерацією: «1).. 2) ...» або з маркуванням « – »); не дозволяється в науковому тексті використовувати маркування у вигляді зірочок, стрілочок та інших знаків.

12. В роботі дозволяється виділяти важливий текст таким чином: **напівжирний**, *курсив*, **напівжирний курсив** або підкреслений – але виділення по всьому тексту повинні бути виконані переважно в одному стилі.

13. Використовувані в роботі лапки повинні бути одного стилю: «...» або "...". Аналогічна вимога і до стилю апострофів: ' або ´ - по всьому тексту.

14. Зазначаючи в тексті роботи прізвища та ініціали дослідників, необхідно дотримуватися одного стилю: *С. Бай*, *В. Жуковська* або *Бай С.І.*, *Жуковська В.М.*. Щоб прізвище та ініціали залишалися в одному рядку, необхідно використовувати нерозривний пробіл (стандартне сполучення клавіш «Shift – Cntr – Пробіл»).

5.2. Вимоги до нумерації

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака № і без крапки після цифри..

Першою сторінкою КР є титульна, що включається до загальної нумерації сторінок, але номер на ній **не ставиться**. Також **не проставляються** номери на завданні, рефераті та анотаціях.

Другою сторінкою є зміст роботи, але на ній також **не проставляється** номер. Зміст роботи повинен містити назви та номери початкових сторінок всіх структурних частин та параграфів роботи.

Номер проставляють у правому верхньому куті сторінок, починаючи зі вступу (нумерується цифрою «3»). Крапка після номеру сторінки не ставиться.

Зміст, вступ, висновки та пропозиції, список використаних джерел не мають порядкових номерів. Тобто не можна друкувати: «**1.ВСТУП**» або «**Розділ 5. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**». Номер розділу ставиться після слова «**РОЗДІЛ**» без крапки в кінці, а потім з нового рядка друкують його заголовок розділу – симетрично до тексту. Підрозділи (параграфи) нумерують у межах кожного розділу та відділяють номер та назву крапкою: наприклад, «1.2» (другий підрозділ першого розділу), наприклад:

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КНП

«КИЇВСЬКА МІСЬКА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №1», М.КИЇВ

1.2. Назва другого параграфу другого розділу (без крапки в кінці)

Вимоги до оформлення ілюстрацій

1. Ілюстрації (схеми, графіки, діаграми, моделі, фотографії тощо) необхідно подавати безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше, або на наступній сторінці. Їх зміст має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття змісту явища, тому в тексті на кожен з них повинно бути посилання з відповідним коментарем.

2. Ілюстративні матеріали, розміри яких є понад формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або рекомендовано їх виносити у додатки.

3. Всі ілюстрації створюються з використанням *Майстра діаграм* (меню: Вставка / Рисунок / Діаграма), інструментів панелі рисунка (*SmartArt*) або *Microsoft Excel* (з параметром вставки Діаграма).

15. Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком розміщених у додатках. Номер ілюстрації має складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка, наприклад: «Рис. 1.2. Назва...» (другий рисунок першого розділу). За необхідності ілюстрації доповнюють пояснювальними даними (підпис під рисунком). Щоб організаційно-правова форма та назва підприємства залишалися в одному рядку, необхідно використовувати нерозривний пробіл: «*Shift – Cntr – Пробіл*»). Номер ілюстрації, її назва з вирівнюванням по центру сторінки та пояснювальні підписи розміщуються послідовно під ілюстрацією, наприклад:

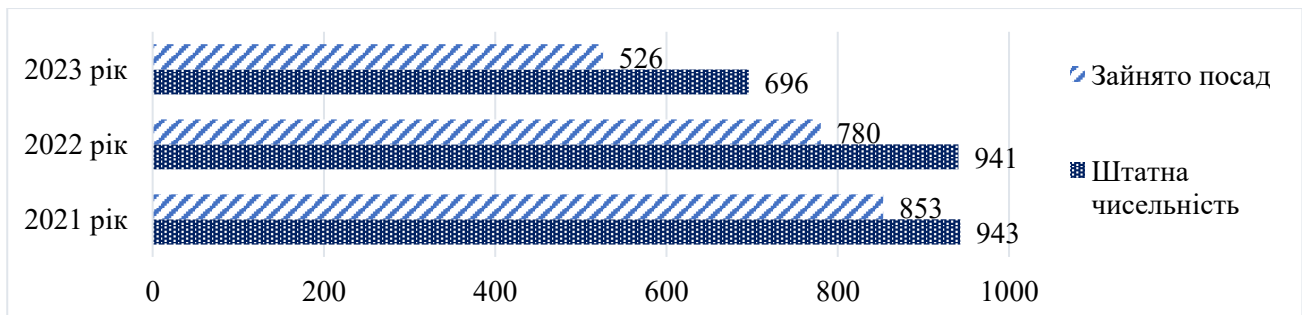


Рис. 2.5. Співвідношення між працівниками штатних посад та зайнятістю працівників в КНП «Київська міська дитяча клінічна лікарня №1»

Джерело: складено за даними підприємства

4. Під кожним рисунком, згрупованим в єдиний графічний об'єкт, обов'язковим потрібно зазначати джерела походження:

«складено (узагальнено тощо) автором», або «авторська розробка» або «запозичено автором з [20]» або «сформовано з використанням [3, с.54-56]».

5. Весь графічний матеріал повинен бути мінімальним за обсягом, чорно-білого кольору, заповнення виконуються штрихуванням. Для оформлення рисунків та посилання на джерела рекомендується використовувати комп'ютерний набір – 12 кегель (виняток – 11), шрифт текстового редактора – *Times New Roman*, міжрядковий інтервал – 1,0, абзаци не проставляються. Ці рекомендації не поширюються на Додатки до КР.

Вимоги до оформлення таблиць

Цифровий матеріал (звітні дані підприємства та дані статистики, результати опитування тощо), як правило, треба оформляти у вигляді **таблиць**, при оформленні яких слід дотримуватися таких *правил*:

1. Таблицю розміщують після першого згадування про неї в роботі та використовують скорочення «табл. ..» (наприклад, «... наведено в табл. 2.3»).

2. Таблиці нумерують послідовно у межах розділу (за винятком розміщених у додатках). У правому верхньому куті розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера, що складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, «Таблиця 2.3» (третя таблиця другого розділу), під нею обов'язково розміщують її назву, що друкують симетрично до тексту сторінки напівжирним шрифтом.

3. Слово «Таблиця» починають з великої літери і друкують курсивом. Назву таблиці не підкреслюють та, як правило, друкують напівжирним шрифтом. Щоб організаційно-правова форма та назва підприємства залишалися в одному рядку, необхідно використовувати нерозривний пробіл (стандартне сполучення клавіш «Shift – Cntr – Пробіл»).

4. Заголовки граф таблиць починають з великих літер, підзаголовки – з малих, якщо складають одне речення із заголовком, а з великих – якщо вони є самостійними (див. нижче приклад оформлення табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика персоналу апарату управління КНП ФМР «Фастівський Міський Центр ПМСД» за основними категоріями посад

№ пор	Найменування	Роки, осіб			Відхилення			
		2021	2022	2023	абсолютне, +/-		відносне, %	
					2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1.	Середньооблікова чисельність, осіб в тому числі:	45	54	59	9	5	20	9,3
1.1	– управлінський	43	51	56	8	5	18,6	9,8
1.3	– допоміжний персонал	2	3	3	1	0	50,0	0,0

Джерело: складено автором за штатним розписом КНП ФМР «ФМЦ ПМСД» (Дод. В)

5. Розміщення таблиць альбомних форматів повинне виконуватися таким чином, щоб її можна було читати без повороту тексту або з поворотом за годинниковою стрілкою. Якщо таблиця розміщується на декількох сторінках, в ній після «шапки» вводиться рядок з номерами колонок. При перенесенні частини таблиці на іншу сторінку справа над її подальшими частинами пишуть «Продовження табл. ...» або «Закінчення табл. ...» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження табл.1.2». або «Закінчення табл.1.2». На цих сторінках таблиця починається не з «шапки», а з рядка, що містить номери колонок. Неприпустимо розміщувати на різних сторінках роботи назву таблиці та саму таблицю.

6. У таблицях слід обов'язково зазначати одиницю виміру – відповідно до стандартів. Якщо вони є однаковими для всіх показників таблиці, їх треба навести під заголовком таблиці справа в круглих дужках з маленької літери, наприклад,

Таблиця 3.2

**Очікувані результати по впровадженню проєкту в КНП ФМР
«Фастівський Міський Центр ПМСД» у 2021-2023 рр.**

(од.)

Показники успішності проєкту	Значення показників станом на початок проєкту	Значення показників станом на завершення бюджетного року		
		1 рік проєкту	2 рік проєкту	3 рік проєкту
Кількість виїзних оглядів населення	1995	5985	7500	9000
Кількість оглянутого населення в центрі	58525	117050	115000	100000
Кількість проведених аналізів в центрі	114152	228304	200000	195000

Джерело: складено автором за даними моніторингу підприємства

7. Чисельні величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків, бажано – не більше 2-х після коми (див. табл. 2.1. Заголовки колонок таблиць починають з великої літери.

8. При оформленні таблиць рекомендується використовувати комп'ютерний набір – 12 кегель (виняток – 11), шрифт текстового редактора – *Times New Roman*, міжрядковий інтервал – 1,0, **абзаци не проставляються**. Ці рекомендації не поширюються на Додатки до КР.

9. Під кожною таблицею необхідно зазначати джерела походження: *«складено (узагальнено тощо) автором», або «авторська розробка» або «запозичено з [№ джерела]» або «сформовано з використанням [№ джерела]»*

Вимоги до оформлення формул

При оформленні формул у КР слід дотримуватися таких *правил*:

1. Всі формули повинні бути створені в спеціальному програмному редакторі «**Рівняння**» у редакторі MS Word, у редакторі «Microsoft Equation 3.0» (меню: Вставка / Об'єкт / Microsoft Equation – у версії Word 1997-2003) або у редакторі Myth Type.

2. Номер формули складається з номера розділу та її порядкового номера в розділі, між якими ставлять крапку. Номери формул пишуть біля правого берега сторінки на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: «(3.1)» – перша формула 3-го розділу.

3. Перед кожною формулою і після неї слід залишати не менш як один вільний рядок (або 6 пунктів). Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (–), добуто (×) і ділення (:).

4. Пояснення значень символів, числових коефіцієнтів у формулах треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони подані в формулі, і кожне – з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки.

Нижче наведено приклад оформлення формули:

$$K = \frac{P}{Z} \quad (1.2)$$

де P – корисний ефект від споживання робочої сили у трудовому процесі;

Z – ціна робочої сили на ринку праці.

Вимоги до оформлення посилань, цитувань та приміток

Посилання на джерела інформації дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг.

Мова бібліографічного опису, як правило, відповідає мові вихідних відомостей документів.

Бібліографічні посилання необхідно давати на останнє видання твору або зібрання творів, переважно опубліковані протягом останніх 5-ти років публікацій. На більш ранні видання можна посилалися лише в тих випадках, коли в них наявний матеріал, який не включено до більш сучасного видання (класичні видання, які мають наукову цінність у проведеному дослідженні).

Посилання в тексті роботи необхідно подавати тільки у квадратних дужках, наприклад: «... у науковій праці [1] розглядаються» або «...автори вважають прийнятним [1; 6]»; де цифри 1 і 6 відповідають порядковому номеру праці або джерела у *Списку використаних джерел*. Якщо посилання на джерела проставлено підряд – з 1 по 6, тоді [1-6].

Якщо у тексті роботи використовується визначення певної категорії чи класифікаційної ознаки з точним копіюванням з інформаційного джерела (*цитування*) з монографій, оглядових статей тощо з великою кількістю сторінок, або скопійовано таблицю, рисунок, формулу, то у квадратних дужках поряд з номером джерела необхідно обов'язково проставляти номери сторінок – через кому з маленької літери («с.»), наприклад:

«Дослідження показало, що найбільш ґрунтовним є визначення сутності функціонального підходу П. Д. Найденом:.... [13, с. 237]».

«На думку М. В. Сидорчука, організаційні зміни – це «...» [41, с. 26]».

Посилання на декілька праць із зазначенням номерів сторінок розділяються крапкою з комою, наприклад: «означену проблему досліджують такі автори як [7, с. 124; 12, с. 245]».

Посилання на Інтернет-джерела не містить номерів сторінок.

Посилання на ілюстрації у тексті роботи оформляють її порядковим номером: наприклад, «... на рис. 2.3 ...»; на формули – порядковим номером формули: наприклад, «... у формулі (3.1)».

Посилання у тексті роботи на таблиці зазначають скорочено: наприклад, «...у табл. 1.2 зазначено динаміку...».

У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації в тексті роботи вживають скорочене слово «дивись»: наприклад, «(див. табл. 1.2)» або «(див. рис. 2.7)».

Загальні вимоги до **цитування** такі:

а) текст цитати починається і закінчується лапками та наводиться в тій граматичній формі, у якій він поданий в джерелі, зі збереженням особливостей авторського написання. Наукові терміни, запропоновані іншими авторами, не виділяються лапками, за винятком тих, що викликали загальну полеміку. У цих випадках використовується вираз «так званий»;

б) цитування має бути повним, без довільного скорочення оригінального авторського тексту та перекручування думки автора. Допускається пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні без перекручування змісту авторського тексту, що позначається трьома крапками у будь-якому місці цитати (на початку, всередині, наприкінці). При цьому якщо перед випущеним з цитування текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

в) кожна цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело;

г) при викладенні думок інших авторів своїми словами, що значно економить текст, необхідно бути гранично точним щодо їх змісту, коректним щодо оцінювання результатів, при цьому обов'язково давати відповідні посилання на джерело (джерела);

Оформлення скорочень. За умов, коли у роботі кількість скорочень, символів, термінів більше двадцяти і кожне з них повторюється більше 3–5 разів, доцільно скласти на них окремий перелік у формі стовпчика, де ліворуч наводять символ, спеціальний термін, а праворуч – його деталізоване розшифрування (наводиться у вигляді примітки при першому згадуванні роботи або безпосередньо в тексті (у дужках).

Примітки до тексту та таблиць, що містять довідкові а пояснювальні дані, нумерують послідовно в межах однієї сторінки. Якщо приміток на одному аркуші декілька, то після слова «Примітки» ставлять двокрапку, наприклад:

Примітки:

1. ...

2. ...

Якщо примітка одна, то її не нумерують і після слова «Примітка» ставлять крапку.

При оформленні тексту КР допускаються скорочення назв деяких найбільш вживаних слів та понять, згідно витягу з ДСТУ 3582-97.

Вимоги до оформлення додатків

Додатки оформляються як продовження КР і розміщуються у порядку появи посилань на них в основному тексті. Кожен додаток повинен мати заголовок, надрукований у верхній частині сторінки симетрично тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком маленькими літерами з першої великої друкується слово «Додаток» і поряд велика літера, що позначає його номер, наприклад,

Додаток А

Витяг зі штатного розпису КНП «КМДКЛ 1»

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер **Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь**, наприклад, *Додаток А, Додаток Б, ... Додаток Г*. Один додаток позначається як додаток А. На кожен додаток повинне бути посилання в тексті роботи.

Текст кожного додатка за необхідністю може бути поділений на розділи та підрозділи, що нумерують у межах кожного додатка. Перед кожним номером ставлять позначення Додатка (літеру) і крапку, наприклад, *Додаток А.2* – другий розділ *Додатка А*; *Додаток В.3.1* – перший підрозділ 3-го розділу *Додатка В*.

Ілюстрації, таблиці і формули, що розміщені у додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: *Рис. Д.1.2* – другий рисунок 1-го розділу *Додатка Д* (з обов'язковим зазначенням його назви і розміщують безпосередньо під розміщенням рисунку); *Таблиця Б.1* (перша таблиця *Додатку Б*); *формула (А.1)* – перша формула *Додатку А*.

При перенесенні частини додатку на іншу сторінку справа над її подальшими частинами пишуть слова «Продовження дод. ...» або «Закінчення дод. ...» і вказують його номер, наприклад: «Продовження дод. А». або «Закінчення дод. А». Відповідно, при перенесенні ілюстрацій або таблиць додатків над їх подальшими частинами пишуть слова «Продовження табл. ...» або «Закінчення табл. ...» і вказують її номер, наприклад: «Продовження табл. Д.2». або «Закінчення табл. Д.2».

Реальні документи, їх копії, розрахункові таблиці, графічні матеріали великих розмірів слід наводити у Додатках. Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора – і тому в тексті на кожне з них повинно бути посилання з коментарем.

Вимоги до оформлення списку використаних джерел

Оформлення списку використаних джерел слід подавати згідно з вимогами державного стандарту. Зазначається автор (якщо є), назва, місце видання, видавництво, рік видання, загальна кількість сторінок у книзі. Назви використаних робіт не перекладають і подають мовою оригіналу (табл. Ж.1).

**Приклади оформлення бібліографічного опису
в списку джерел кваліфікаційної роботи *згідно з ДСТУ 8302:2015**

Вид видання	Приклади оформлення
Книга одного автора	1. Безус А. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ. АМУ, 2015. 268 с. 2. Kruse K. Great Leaders Have No Rules: Contrarian Leadership Principles to Transform Your Team and Business Hardcover. 2019. 256 p.
Книга двох або трьох авторів	1. Захарчин Г.М., Ситник Й.С. Економіка та управління знаннями: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2022. 244 с. 2. Нежинська О.О. Тименко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків: ТОВ «ДІСАПЛЮС», 2017. 220 с. 3. Wilson D., Lister P., Andrews A. Modern surgery. Manchester : MAN, 2011. 240 p.
Книга чотирьох і більше авторів	1. Управління змінами : підручник / А.А. Мазаракі, С.І.Бай, І. П. Миколайчук [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с. 2. Management / S. P. Robbins, M. Coulter. 15th ed. Pearson Education, Inc., Global Edition, 2020. 624 p.
Книга без зазначення автора (з редактором тощо)	1. Економічна енциклопедія / за ред. В. В. Шевченка. Київ : Альманах, 2016. 304 с. 2. Україна в цифрах. 2020: стат. зб. / Держ. комітет статистики України. Київ, 2020. С. 185–191. 3. Routledge handbook of international statebuilding / ed. by D. Chandler, T. D. Sisk. London : Routledge, 2013. 448 p.
Частина книги (розділ тощо)	1. Ярошевич Н. Б., Чубка О. М., Якимів А. І. Інструменти боргового фінансування суб'єктів підприємництва в Україні: правовий статус, структурна динаміка, податкові наслідки. <i>Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку національного господарства</i> : монографія / за ред. Л. М. Савчук, А. В. Череп. Дніпро, 2019. С. 55—89. 2. Goehr L. The concept of opera. The Oxford handbook of opera / ed. by Н. М. Greenwald. Oxford, 2014. P. 92—136.
Стаття (публікація) в періодичному виданні (українському)	1. Білорус Т., Зінченко С. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного SPACE-аналізу. <i>Економіка та суспільство</i>. 2024. №59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28 2. Дмитренко Д. Встигати за світом: чому важливо вчитись упродовж життя? URL: https://nus.org.ua/articles/vstygaty-za-svitom-chomu-vazhlyvo-vchytys-uprodovzh-zhyttya/ (дата звернення – 18.01.2024) 3. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. <i>Науковий вісник Ужгородського національного університету</i>. 2019. №24 (2). С. 114-118. 4. Офіційний сайт компанії «ЛігаФінанс». URL: https://finance.liga.net/ua (дата звернення - 15.01.2024) 5. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством. <i>Приазовський економічний вісник</i>. 2020. Вип. 4. С.230–238. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8313/1/39.pdf (дата звернення – 10.01.2024)

*Джерела повинні бути наведені за останнім роком їх видання, бажано – не старше 5 років, якщо не йдеться про фундаментальні наукові праці.

Вид видання	Приклади оформлення
Електронний ресурс	1. Міністерство соціальної політики України. URL: https://www.ioc.gov.ua/dashboardVpo/ (дата звернення – 1.09.2023) 2. APA Style Introduction. Purdue University. URL: https://owl.purdue.edu/owl/research_and_citation/apa_style/apa_style_introduction.html (date of access – 09.06.2023).
Дисертація та автореферат дисертації	1. Зубко Д. О. Формування стратегії бренду торговельних підприємств : дис. ... д-ра філософії : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2021. 253 с. 2. Ковальчук О. А. Розвиток бренд-менеджменту підприємства, дисертаційне дослідження : автореф. дис. ... д-ра філософії : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Житомирська політехніка. Житомир, 2021. 225 с.
Матеріали конференції	1. Беляєва Н.С. Соціально-орієнтоване управління персоналом як складова сучасного напрямку розвитку підприємства. <i>Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні</i>: матеріали XIII Міжнародного бізнес-форуму (12 листопада 2020 р.) / відп. ред. А.А.Мазаракі Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С.22-24. 2. Сметанюк О. А. Сутність та значення системного формування бренда роботодавця. ВНТУ, Факультет менеджменту та інформаційної безпеки : Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, м. Вінниця, 27-28 квітня 2020 р. Вінниця, 2020. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8754 (дата звернення – 30.09.2023)
Закони, нормативні акти	1. Господарський кодекс України : Закон України №1576-XII (поточна редакція від 01.01.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення 25.01.2024) 2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами на 08.07.2020) URL: http://kodeksy.com.ua/kodeksy/zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm (дата звернення 12.01.2024). 3. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 №2694-XII (поточна редакція від 31.07.2023) URL: http://surl.li/fhfd (дата звернення: 25.01.2024).
Стандарти, патенти, препринти, каталоги	1. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Чинний від 2016-07-01. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 16 с. 2. ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. СЛОВНИК ТЕРМІНІВ. [Чинний від 2014-01-07]. Київ, 2014. 17 с. (Національний стандарт України). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_guide_73_2013.pdf (дата звернення 28.10.2022)
Іноземні джерела	1. Mazaraki A, Drozdova Y., Bay S. Theoretical and methodological principles for assessment the readiness of socio-economic systems for changes. <i>Baltic Journal of Economic Studies</i>. 2020. Vol.6. No.1 January. pp. 80-86. URL: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-1-80-86 2. Madsen, T. L., & Walker, G. Modern competitive strategy. McGraw Hill, 2015. 480 p. 3. Popović, A., Ivanović-Đukić, M., Milijić, A. Smart economic development in European countries [Electronic resource]. <i>The european journal of applied economics</i>. 2022. T. 19. № 1. Pp. 42–54. URL: https://doi.org/10.5937/ejae19-33906

Додаток 3

ЛИСТ-ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу студентки освітнього ступеню «магістр»
Інституту вищої кваліфікації Державного торговельно-економічного
університету спеціальності «Менеджмент»
освітньої програми «Управління закладами охорони здоров'я»
Помазан Анастасії Олександрівни,
виконану на тему: «Організаційно-управлінська діагностика
закладу охорони здоров'я»

На сучасному етапі розвитку економіка та підприємства потребують підвищення ефективності управління та збільшення чіткості виконання завдань на усіх рівнях управління, створення умов для стабільного їх розвитку. Від якісно створеної системи управління процесами на підприємстві залежить не лише фінансовий результат, але й загальна конкурентна позиція на ринку.

Беручи до уваги вищезазначене, можна зазначити, що тема кваліфікаційної роботи, обрана Помазан А.О., є актуальною та необхідною до вивчення на нинішньому етапі розвитку українських підприємств. Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних, практичних та методичних аспектів організаційно-управлінської діагностики закладу охорони здоров'я.

Дослідження здійснене за матеріалами ТОВ «Медичний центр». В дослідницькій частині роботи було визначено поточний стан діяльності закладу в галузі охорони здоров'я, оцінено якість організаційно-управлінського потенціалу, розроблено та запропоновано заходи щодо їх покращення.

Висновки, викладені в роботі, обґрунтовані шляхом проведення відповідних розрахунків та узагальнень і проілюстровані значною кількістю таблиць та рисунків, а зазначені в роботі рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Медичний центр».

У цілому кваліфікаційна робота Помазан А.О. відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, ґрунтується на проведенні власних досліджень з використанням матеріалів статистичної та оперативної звітності досліджуваного закладу охорони здоров'я та може бути допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з позитивною оцінкою.



(підпис)

І.В.Іваненко

Зразок зовнішньої рецензії на кваліфікаційну роботу

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу студентки освітнього ступеню «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Управління закладами охорони здоров'я»
Інституту вищої кваліфікації
Державного торговельно-економічного університету
Помазан Анастасії Олександрівни
на тему: «Організаційно-управлінська діагностика
закладу охорони здоров'я»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи Помазан А.О. обумовлена непередбачуваністю впливу сукупних факторів зовнішнього середовища на діяльність закладу як складної соціально-економічної системи, що постійно змінюється.

Здобувачкою обґрунтована актуальність, мета, завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційні джерела дослідження у вступі, визначена наукова новизна результатів проведеного дослідження. В теоретичній частині роботи автором досить полемічно, з використанням різноманітних інформаційних джерел розкрито сутність організаційно-управлінської діагностики та визначено методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи управління закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження обрано систему стратегічного управління ТОВ «Медичний центр», що функціонує у сфері охорони здоров'я. В аналітичній частині роботи здобувачка надала характеристику діяльності підприємства, оцінила вплив факторів на ефективність функціонування системи стратегічного управління та стратегічний потенціал медичного закладу.

Доцільно відзначити, що результати дослідження мають закладу підприємства, система збалансованих показників діяльності ТОВ «Медичний центр». Практичну цінність становлять також пропозиції автора щодо проведення стратегічних заходів на підприємстві, в т.ч. інвестиційний проект з розроблення та впровадження інвестиційного проекту.

Результати роботи автор ілюструє текст чисельними таблицями та діаграмами. Текст викладено логічно, є посилання на всі інформаційні сучасні джерела з обраної теми дослідження, виклад і структура роботи послідовні та логічні, стиль мови викладу науковий.

В цілому за змістом та оформленням кваліфікаційна робота Помазан Анастасії Олександрівни відповідає вимогам і допускається до захисту у експертній комісії, а її автор заслуговує присудження кваліфікації магістра з управління закладами охорони здоров'я.

Рецензент,
посада та місце роботи



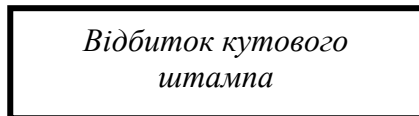
В.В.Павленко

Підпис Павленка В.В. засвідчую
Нач. відділу кадрів

/І.М.Михленко/

**Зразок довідки про впровадження результатів дослідження
у кваліфікаційній роботі**

*(з використанням кутового штамп у випадку відсутності
фірмового бланка)*



ТОВ «Медичний центр»

Д О В І Д К А

15.07.24

м. Бориспіль

№ 108-ВК

Романьков Андрій Володимирович, студент ФЕМП денної форми навчання Державного торговельно-економічного університету, виконав кваліфікаційну роботу на тему: *«Розробка стратегії розвитку персоналу закладу охорони здоров'я»* на основі реальних даних поточної господарської діяльності ТОВ «Медичний центр».

Впровадження пропозицій, викладених у КР, у подальшу діяльність ТОВ «Медичний центр». дозволить одержати підприємству реальний економічний ефект у розмірі 500 тис.грн.

Директор



Олександр БОГОМАЗ

Додаток И

Критерії оцінювання якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи

Параметри оцінювання	Діапазон оцінки, балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
Оцінювання якості КвР(0–100)		
1. Відповідність змісту КвР темі та затвердженому плану	0–5	0 – зміст роботи <i>не</i> відповідає затвердженому плану
		5 – зміст роботи відповідає затвердженому плану
2. Ступінь розкриття теоретичних аспектів дослідження та коректність використання понятійного апарату	0–15	0 – <i>не</i> сформований <i>понятійний апарат</i> ; <i>не</i> розкриті <i>теоретичні аспекти проблеми</i>
		5 – сформований <i>понятійний апарат</i> , <i>відсутні критичні співставлення та узагальнення</i> різних підходів до постановки та розв’язання проблеми, <i>не</i> проаналізовані <i>норми чинного законодавства</i> , що регулюють діяльність певної організаційно-правової форми, <i>не</i> розкрита <i>управлінська складова</i>
		10 – сформований <i>понятійний апарат</i> , наявні <i>критичні співставлення та узагальнення</i> різних підходів до постановки та розв’язання проблеми, проаналізовані <i>норми чинного законодавства</i> , що регулюють діяльність певної організаційно-правової форми, <i>не</i> розкрита <i>управлінська складова</i>
		15 – теоретичні аспекти дослідження розкриті у повному обсязі з елементами наукової новизни
3. Глибина експериментального дослідження проблеми	0–20	0 – сутність <i>основних проблем</i> підприємства <i>не</i> висвітлена
		5 – залучені <i>статистичні матеріали</i> загальнодержавних та галузевих видань, загальні <i>показники діяльності підприємства</i>
		10 – залучені <i>статистичні матеріали</i> загальнодержавних та галузевих видань, загальні <i>показники діяльності підприємства</i> , <i>не</i> визначене місце проблеми дослідження в загальному комплексі проблем підприємства, <i>не</i> досліджені <i>управлінські аспекти</i> його діяльності
		15 – досліджена <i>проблема</i> діяльності організації що пов’язана із загальною темою дослідження, <i>не</i> досліджені <i>управлінські аспекти</i> його діяльності
		досліджений <i>увесь комплекс проблем</i> діяльності підприємства, у тому числі пов’язаних із загальною темою дослідження

4. Рівень економічного обґрунтування розробок та пропозицій	0–30	0 – обґрунтування пропозицій <i>не</i> підтверджене загальними та детальними розрахунками
		5 – пропозиції підтверджені загальними розрахунками, <i>не</i> розроблені альтернативні варіанти, <i>не</i> обраховані <i>стійкість</i> та <i>ефект</i> від реалізації проекту
		10 – пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, <i>не</i> розроблені альтернативні варіанти, <i>не</i> обраховані <i>стійкість</i> та <i>ефект</i> від реалізації проекту
		15 – пропозиції підтверджені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обрахований <i>ефект</i> від упровадження пропозицій, <i>не</i> визначені показники <i>стійкості</i> проекту
		20 – пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обрахований <i>ефект</i> від їх упровадження, <i>не</i> визначені показники <i>стійкості</i> проекту
		30 – пропозиції доведені загальними та детальними розрахунками, розроблені альтернативні варіанти, обраховані <i>ефект</i> від їх упровадження та показники <i>стійкості</i> проекту
5. Ступінь використання сучасних методів дослідження проблем діяльності організації на матеріалах якого проведено дослідження	0–15	0 – сучасні <i>методи дослідження</i> проблем діяльності підприємства <i>не</i> використані
		5 – використані сучасні <i>методи дослідження</i> проблем діяльності підприємства, <i>не</i> використані <i>комп'ютерні програми</i> для розрахунків
		15 – використані сучасні <i>методи дослідження</i> проблем діяльності підприємства та прикладні <i>комп'ютерні програми</i> для розрахунків
6. Рівень висвітлення управлінських аспектів реалізації пропозицій з удосконалення діяльності підприємства – об'єкта дослідження	0-15	0 – управлінські аспекти реалізації пропозицій <i>не</i> розроблені
		5 – управлінські аспекти реалізації пропозицій містять <i>загальні рекомендації</i>
		15 – пропозиції щодо змін в організаційній системі управління підприємства доведені до розробки відповідних внутрішніх документів
7. Вміння чітко та стисло викласти основні результати дослідження, наявність ілюстративного матеріалу	0–5	0 – здобувач <i>не</i> спроможний чітко та стисло викласти основні результати дослідження у відведений регламентом захисту час, <i>ілюстративний матеріал</i> відсутній або його інформативність недостатня
		5 – результати дослідження чітко та стисло викладені, інформативність наявного ілюстративного матеріалу достатня
8. Повнота та обґрунтованість відповідей на питання	0-10	0 – здобувач <i>не</i> спроможний надати відповіді на поставлені питання
		5 – здобувач надає повні та обґрунтовані відповіді на лише на частину поставлених питань
		10 – здобувач надає повні та обґрунтовані відповіді на усі поставлені питання