

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до підготовки та захисту
кваліфікаційної роботи магістра
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

РІВНЕ - 2020

УДК (ББК) 65.9/2/242 474

Методичні рекомендації до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи магістра галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» - Укл. Малафійк І.В., Дубич К.В., Данилюк К.В. . – Рівне: Видавництво РДГУ, 2020. – 49 с.

Містять рекомендації щодо підготовки та захисту, зразкову тематику і приклади структур кваліфікаційних робіт магістра.

Укладачі:

І.В.Малафійк, доктор пед.н., професор
завкафедрою педагогіки, освітнього менеджменту
та соціальної роботи РДГУ,
К.В.Дубич, доктор з держуправління, професор
кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи РДГУ,
К.В.Данилюк, к.н. з держуправління, доцент
кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи РДГУ

Відповідальний за випуск:

Доктор педагогічних наук, професор Малафійк І.В.

Рецензенти:

Н.Г.Діденко, доктор з держуправління, професор,
професор кафедри публічного управління Національного медичного
університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика
Н.В.Сухицька, к.юр.н., доцент кафедри соціальної політики
Національного педагогічного університету ім.М.П.Драгоманова

Методичні рекомендації затверджено на засіданні кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи протокол № 7 від 27.08 2020 р. та схвалено навчально-методичною комісією психолого-природничого факультету протокол № 4 від 02.09. 2020 р.

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
2. ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА	6
3. ВИБІР ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА	7
4. ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА	8
5. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА	9
6. ПІДБОР ТА ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ДЖЕРЕЛАМИ ІНФОРМАЦІЇ ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ	25
7. ЗБІР ФАКТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ	26
8. ВИМОГА ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА	27
9. ПІДГОТОВКА ДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА	29
10. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ МАГІСТРА	30
ДОДАТКИ	34

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Вимоги до кваліфікаційної роботи магістра розроблено з урахуванням Закону України «Про вищу освіту», інструкцій Міністерства освіти і науки України, стандарту вищої освіти України з підготовки магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого рівня вищої освіти, «Положення про організацію освітнього процесу в Рівненському державному гуманітарному університеті», затвердженого протоколом № 9 засідання Вченої ради РДГУ від 25.10.2018 р.

Методичні рекомендації до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи для другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» складено на підставі стандарту вищої освіти України (наказ МОНУ № 959 від 10.07.2019 р.) відповідно до засобів діагностики якості вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», вимог до кваліфікаційної роботи магістра.

Магістр – другий освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр/спеціаліст здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності, передбачених для первинних посад у певному виді діяльності.

Отримання другого освітньо-кваліфікаційного рівня вищої освіти **магістр** (лат. *magister* — «майстер», «вчитель») має більш високий рівень, на відміну від освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», вищої освіти, що передбачає глибоке освоєння теоретичних аспектів напрямку підготовки та орієнтує студента на науково-дослідницьку діяльність. Після закінчення магістратури випускнику видається диплом про вищу професійну освіту із присвоєнням ступеня «магістр» із правом:

вступу до аспірантури та здійснення наукової діяльності (*наукова діяльність магістра*);

викладання у вищій школі (*педагогічна діяльність магістра*);

висококваліфіковане виконання професійних завдань та обов'язків (*професійна діяльність магістра та кар'єрне зростання*);

виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності.

Кваліфікаційна робота магістра є підсумковою роботою, яка дає можливість виявити рівень засвоєння студентом теоретичних знань та практичної підготовки, здатність до самостійної роботи за обраною спеціальністю на первинних посадах відповідно до узагальненого об'єкта діяльності. Кваліфікаційна робота магістра є одним із видів індивідуальних робіт студента, оригінальним, завершеним науковим дослідженням у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 07 «Менеджмент» і містить сукупність результатів, положень, що пропонуються для публічного захисту.

Кваліфікаційна робота магістра є завершальною стадією навчання студентів в університеті, головною метою якої є оволодіння методологією творчого розв'язання сучасних проблем наукового або (та) прикладного характеру на основі отриманих знань, професійних умінь та навичок відповідно до вимог стандартів вищої освіти. Випускна робота магістра – це закінчена кваліфікаційна

робота, що характеризується високим теоретичним, методологічним і методичним рівнем дослідження. Вона покликана виявити здібності студента на основі узагальнення та систематизації теоретичних знань самостійно представляти і обґрунтовувати висновки і рекомендації, вирішувати конкретні науково-практичні завдання. Дипломна робота магістра – випускна кваліфікаційна робота, виконувана студентом самостійно під керівництвом наукового керівника на завершальній стадії навчання за основною професійною освітньою програмою підготовки дипломованого магістра. Кваліфікаційна робота магістра повинна містити результати власних теоретичних і прикладних досліджень.

Мета виконання дипломної роботи магістра — визначення рівня підготовленості студента до розв'язання комплексу наукових і прикладних завдань відповідно до узагальненого об'єкта діяльності на основі застосування системи теоретичних знань і практичних навичок, отриманих у процесі всього періоду навчання.

Основні **цілі підготовки дипломної роботи** магістра такі:

узагальнення та систематизація знань, навичок та вміння студента, отримані за час навчання в магістратурі, показати знання вибраної проблемної області, як в частині спрямування підготовки, так і в частині спеціалізації, вміння грамотно аналізувати проблему, дослідницькі та методологічні навички студента;

на основі результатів проведеного дослідження (аналізу) дипломної роботи магістра має внести елементи практичної, наукової та / або методологічної новизни в розробленість обраної проблемної області, в частині її, що стосується напрямку підготовки та / або спеціалізації;

провести теоретичне дослідження з обґрунтування наукової ідеї і сутності досліджуваного явища або процесу;

вміло використовувати наукову літературу і знання математичних методів і прийомів для їх грамотного вирішення;

при необхідності: моделювати досліджувані процеси та отримувати експериментальні результати, аналізувати і узагальнювати методи і підходи до вирішення проблеми;

обґрунтувати методику, проаналізувати досліджуване явище чи процес, виявити тенденції та закономірності його розвитку на основі конкретних даних галузі, групи підприємств;

розробити конкретні пропозиції щодо вдосконалення і розвитку досліджуваного явища або процесу;

робити висновки про вдосконалення методології, засобів і способів вирішення актуальних організаційно-економічних завдань,

обґрунтовувати і пропонувати як нові сфери застосування відомих методів розв'язання задач, так і практичну реалізацію запропонованих рішень.

Вимоги до кваліфікаційної роботи магістра визначаються рівнем основної освітньої програми вищої професійної освіти та кваліфікацією (ступенем), що присвоюється випускнику після успішного захисту роботи.

У результаті підготовки кваліфікаційної роботи здобувачі другого освітнього рівня набувають такі **компетентності**:

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК01. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК06. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК07. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК01. Здатність обирати і використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК02. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК07. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК09. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК12. Здатність дослідити та визначити проблему, а також ідентифікувати обмеження, зокрема ті, що пов'язані з питаннями сталого розвитку, здоров'я і безпеки та оцінками ризиків.

Програмні результати навчання (ПРН):

Результатами навчання, для формування яких використовується підготовка кваліфікаційної роботи, є:

ПРН01. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН02. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН03. Проєктувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН05. Планувати діяльність організації в стратегічному і тактичному розрізах.

ПРН06. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування і соціальну відповідальність.

Кваліфікаційна робота магістра має бути написана державною мовою, науковим стилем, логічно й аргументовано.

Основні етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи магістра:

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

Результати захисту кваліфікаційної роботи магістра є підставою для прийняття ЕК рішення щодо присвоєння студенту кваліфікаційного ступеня магістра галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» та видачі диплома магістра державного зразка.

2. ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Кваліфікаційна робота магістра виконується студентами) на основі результатів теоретичного навчання, отриманих практичних навичок, результатів науково-дослідної роботи студентів (НДРС) та результатів проходження переддипломної практики (в десятому та одинадцятому семестрах).

На початку одинадцятого семестру керівник сумісно зі студентом визначають тему кваліфікаційної роботи магістра; формують завдання, яке затверджується завідуючим кафедрою, а також календарний графік його виконання; формують бібліографічний список рекомендованої літератури та довідкового матеріалу. Тема кваліфікаційної роботи магістра затверджується наказами по факультету та університету.

Керівником кваліфікаційної роботи магістра призначається викладач, який має науковий ступінь доктора або кандидата наук, вчене звання.

Основні завдання керівника кваліфікаційної роботи магістра:

направляє та контролює роботу студента, рекомендує необхідні матеріали, вказує на помилки;

готує та видає індивідуальне завдання на кваліфікаційну роботу магістра, визначає коло питань, які мають бути представлені у кваліфікаційній роботі магістра;

консультує та організовує роботу студента з усіх питань підготовки кваліфікаційної роботи магістра;

здійснює загальне керівництво і несе відповідальність за дотримання встановлених нормативних вимог до кваліфікаційної роботи магістра;

готує відгук на кваліфікаційну роботу магістра з обов'язковою характеристикою доцільності і обґрунтованості прийнятих студентом рішень, визначає рівень його підготовки, ерудиції, творчого потенціалу, ступінь самостійності у вирішенні поставлених завдань та дотримання ним графіка виконання роботи;

рекомендує оцінку за результатами виконання роботи та несе відповідальність за її об'єктивність.

Керівник має бути присутнім на захисті роботи студента.

Студент допускається до підготовки кваліфікаційної роботи магістра в разі, коли він виконав усі вимоги навчального плану та склав передбачені ним заліки та екзамени, виконав та захистив курсові проекти (роботи).

Уся відповідальність за ухвалені рішення, виконані розрахунки, оформлення покладається на студента-виконавця кваліфікаційної роботи магістра. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра студент не має обмежуватися знаннями, які він отримав під час навчання – необхідно додатково використовувати вітчизняну і зарубіжну літературу, періодичні та нормативні видання, систематизувати матеріал, який пов'язаний з темою роботи.

Згідно з встановленим графіком студент зобов'язаний своєчасно подавати керівникові проміжні і остаточні результати роботи.

Захисту роботи передуює її передзахист, який проводиться за тиждень до офіційної дати захисту.

Мета передзахисту – визначення ступеня готовності кваліфікаційної роботи магістра до захисту, її відповідності вимогам методичних рекомендацій, змісту розділів їх назвам, вимогам оформлення, наявності і відповідності розда-

ткового матеріалу тексту роботи, а також здатності студента відстоювати основні положення своєї роботи. Студент має продемонструвати повністю готову пояснювальну записку та роздатковий матеріал до доповіді. На передзахисті даються рекомендації з виправлення помилок і ухвалюється остаточне рішення про допуск або недопуск студента до захисту. Передзахист проводиться у присутні керівника кваліфікаційної роботи магістра.

У випадку негативного рішення за результатами передзахисту, питання про допуск до захисту розглядається на кафедрі за участю керівника роботи. Рішенням може бути зміна індивідуального графіка підготовки кваліфікаційної роботи магістра або відрахування студента.

Кваліфікаційна робота магістра вважається виконаною, якщо пояснювальна записка та ілюстративний матеріал до доповіді оформлені відповідно до діючих вимог. Перевірку правильності оформлення роботи здійснює викладач кафедри, в обов'язки якого входить контроль дотримання стандарту на виконання дипломної роботи магістра. Кваліфікаційна робота магістра послідовно підписується: магістрантом, керівником роботи, відповідальним за контроль дотримання стандарту. Після цього кваліфікаційну роботу магістра затверджує завідувач кафедрою.

Завершена кваліфікаційна робота магістра з відгуком керівника направляється на рецензування до зовнішнього рецензента, який надає магістрантові рецензію на кваліфікаційна роботу.

3. ВИБІР ТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Закріплення теми кваліфікаційної роботи магістра та призначення наукового керівника відбувається на початку одинадцятого семестру (першого семестру шостого курсу) та затверджується наказом по університету.

Тема кваліфікаційної роботи магістра має відображати основну ідею, завдання, положення, які необхідно дослідити. Критерієм вибору теми дослідження є її актуальність щодо сучасних тенденцій розвитку науки і практики в галузі управління та адміністрування соціальними та гуманітарними закладами.

Назва теми кваліфікаційної роботи магістра повинна бути чіткою, лаконічною та містити однозначне тлумачення.

Теми кваліфікаційних робіт магістра формуються відповідно до напрямів науково-дослідної тематики кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи, сучасних досягнень науки у предметній області сфери професійної діяльності.

Рекомендаційний перелік напрямів для формування тем кваліфікаційної роботи магістра розробляється кафедрою з урахуванням специфіки галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» вимог стандарту вищої освіти другого (магістерського) рівня (освітньо-професійної програми, засобів діагностики), власного досвіду керівників кваліфікаційними роботами, наукових досліджень та професійних інтересів професорсько-викладацького складу кафедри, замовлень і рекомендацій стекхолдерів, закладів, підприємств, науково-дослідних інститутів та ін. (Додаток 1). Окремі теми кваліфікаційних робіт магістра можуть бути запропоновані студентами з відповідним обґрунтуванням доцільності їх розробки. Як правило, теми пов'язані з

науково-дослідною роботою студентів (НДРС) на кафедрі (для студентів очної форми навчання) або їх професійною діяльністю (для студентів заочної форми навчання).

Теми кваліфікаційних робіт магістра мають бути актуальними, відповідати сучасному рівню науки та практики управління та адміністрування, спрямовані на вирішення національних і регіональних потреб та проблем розвитку в сфері управління соціальними та гуманітарними закладами. Назва теми має бути короткою, чітко і конкретно відображати мету та основний зміст роботи і бути ідентичною в наказі ректора про закріплення тем і керівників за студентами, завданням на кваліфікаційну роботу магістра, титульним аркушем пояснювальної записки, документами ЕК та додатками до диплому.

У назві кваліфікаційної роботи магістра не дозволяється використовувати скорочення (аббревіатури), крім загальноприйнятих.

Зразковий перелік наукових напрямів для формування тем кваліфікаційних робіт магістра наведений в *Додатку 1*.

4. ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Після вибору теми студентом разом з керівником кваліфікаційної роботи магістра розробляється її структура, визначається інформація, яка необхідна для підготовки роботи, а також складається графік підготовки роботи до захисту.

Початковий варіант структури кваліфікаційної роботи магістра має відображати основну ідею роботи та напрями її реалізації. При складанні структури роботи слід визначити зміст окремих розділів і дати їм назву, продумати зміст кожного розділу та визначити коло питань, які будуть у них розглянуті. Початковий варіант структури роботи має бути складений не пізніше одного тижня після затвердження теми.

Структура кваліфікаційної роботи магістра є первинно формалізованою. Короткий зміст формалізованої структури кваліфікаційної роботи магістра наведений у *Додатку 2*. Зміни у структурі кваліфікаційної роботи магістра можуть бути пов'язані з корегуванням напряму роботи, необхідність у якому може виникнути після детального ознайомлення з проблемою, що досліджується, або з тим, що за декількома питаннями, які виділені у самостійні розділи, може не виявитися достатньої кількості матеріалу або, навпаки, можуть з'явитися нові дані, що мають теоретичне та практичне значення. Усі зміни в структурі кваліфікаційної роботи магістра повинні бути погоджені з керівником. Остаточний варіант структури кваліфікаційної роботи магістра затверджується науковим керівником і має представляти собою зміст роботи.

5. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Кваліфікаційна робота магістра складається з пояснювальної записки та ілюстративного (роздавального) матеріалу до доповіді. Студент повинен підготувати до засідання ЕК пояснювальну записку, яка містить сукупність основних положень і результатів, висунутих автором до захисту, що повинно свідчити про здатність автора вирішувати теоретичні та практичні завдання за темою роботи.

Рекомендований обсяг кваліфікаційної роботи магістра – 90-100 сторінок

друкованого тексту. До цього обсягу не включають список використаних джерел та додатки. Допускається відхилення в межах $\pm 10\%$. Обсяг окремого підрозділу роботи – мінімум 10 стор. Основні положення доповіді ілюструють 10-12 листів роздаткового матеріалу формату А4, які доповнюються електронною презентацією у Power point.

Кваліфікаційна робота магістра є науковою роботою, що має єдність внутрішньої структури, розгорнутою і науково обґрунтованою авторською аргументацією, а також логікою викладу, спрямованою на розкриття мети і завдань дослідження. Вона повинна містити: обґрунтування вибору теми дослідження, аналіз розробленості даної проблематики у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, постановку мети і завдань дослідження, обґрунтування вибору теоретико-методологічної та емпіричної бази дослідження та положення, які виносяться на захист. У кваліфікаційній роботі магістра дається послідовний і ґрунтовний виклад отриманих результатів та на їх основі формулюються чіткі висновки. Загалом, робота повинна містити обґрунтування вибору теми дослідження, її актуальність, огляд опублікованої літератури за обраною темою, обґрунтування напрямів розв'язання завдань, виклад отриманих результатів, їх аналіз, висновки, список використаних джерел інформації.

Кваліфікаційна робота магістра повинна показати вміння автора лаконічно та аргументовано викладати матеріал, а її оформлення відповідати стандартам наукових публікацій. Кваліфікаційна робота магістра має таку структуру:

ТИТУЛЬНИЙ ЛИСТ	(Додаток 3)
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА	(Додаток 4)
ЗАВДАННЯ	(Додаток 5)
РЕФЕРАТ	(Додаток 6)
ЗМІСТ	(Додаток 7.1, 7.2, 7.3)
ВСТУП	(2-3 стор.)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ	(містить три підрозділи, обсяг кожного – від 10 стор.)
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	(2-3 стор.)
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДНИЦЬКО-АНАЛІТИЧНИЙ	(містить три підрозділи, обсяг кожного – від 10 стор.)
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	(2-3 стор.)
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ	(містить три підрозділи, обсяг кожного – від 10 стор.)
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	(2-3 стор.)
ВИСНОВКИ	(4-5 стор.)
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	(від 60 – 80 джерел)
ДОДАТКИ	

Титульний лист та пояснювальна записка є першими сторінками кваліфікаційної роботи магістра і оформляються відповідно до вимог стандарту та вимог вищого навчального закладу.

Завдання на кваліфікаційну роботу магістра містить тему роботи, вхідні дані до роботи, зміст розрахунково-пояснювальної записки, Перелік графічного матеріалу, календарний план виконання роботи, консультантів розділів роботи. Завдання затверджується керівником кваліфікаційної роботи магістра та завідувачем кафедри.

Реферат містить загальну характеристику кваліфікаційної роботи магіс-

тра (тему роботи, інформацію щодо обсягу роботи у сторінках, кількості ілюстрацій та таблиць), підписи відповідальних осіб (студента, керівника, відповідального за контроль дотримання стандарту, завідуючого кафедрою), ключові слова та анотацію.

В *анотації*, обсяг якої складає 800-1200 знаків, зазначається основний зміст та результати дослідження. *Ключові слова* (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у кваліфікаційній роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів до 15. Анотація та ключові слова у дипломній роботі магістра подаються українською мовою.

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

Вступ. У вступі кваліфікаційної роботи магістра зазначаються: проблемне питання, що потребує вирішення, ступінь його дослідження; обґрунтовується актуальність обраної теми, мета і завдання; формулюється об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практична значущість, методи наукових досліджень, апробація результатів на підприємствах, організаціях, установах, закладах (у разі наявності). Обсяг вступу, як правило, не повинен перевищувати 3 стор.

Актуальність теми подається у вигляді критичного аналізу та напрямів розв'язання проблемного питання, обґрунтування необхідності досліджень для підприємств, організацій та установ гуманітарної та соціальної сфери.

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

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

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є закономірності функціонування та розвитку об'єкта, різноманітні його якості, властивості, тощо. Предмет дослідження міститься в межах об'єкта.

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

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

Приклади методів дослідження: науковий аналіз (при з'ясуванні сутності діяльності навчальних закладів, системи освіти, громадсько-колегіальних органів тощо); описовий аналіз (при аналізі функцій управління); метод угруповань (при класифікації функцій управління і методів управління); структурно-логічний аналіз (при дослідженні передумов вибору методів управління діяльністю навчальних закладів, системи освіти, громадсько-колегіальних органів тощо); методи статистичного аналізу (при характеристиці затрат за видами надання освітніх послуг); метод опитування (при дослідженні впливу застосування методів управління на результативність управління навчальними закладами, системою освіти, якістю освітніх послуг, громадсько-колегіальних ор-

ганів тощо); метод експертної оцінки (для отримання інформації про характеристики стану управління); метод графічного зображення аналітичних даних – круговий профіль (у діагностиці стану управління закладами освіти).

Елементи наукової новизни повинні мати узагальнюючий характер і містити власні висновки та рекомендації з предмету дослідження.

Практична значущість повинна містити результати самостійно проведених досліджень, що можуть бути впроваджені в діяльність установ, підприємств, навчальних закладів, систему освіти тощо.

Апробація результатів роботи має містити назви статей, тез доповідей, підготовлених за матеріалами роботи, виступи на науково-практичних конференціях.

Основна частина кваліфікаційної роботи магістра складається з розділів (теоретико-методологічний, дослідницько-аналітичний, проектно-рекомендаційний) і підрозділів, які повинні бути взаємопов'язаними, а матеріал – викладеним послідовно і логічно із критичним аналізом теоретичних положень, статистичних даних, інформації різноманітного характеру. У кінці кожного розділу формулюються висновки зі стислим викладенням у них результатів наукових і прикладних досліджень.

У першому теоретико-методологічному розділі розглядаються теоретичні та методологічні аспекти досліджуваної проблеми, аналітичний огляд літературних джерел з предмета наукового дослідження, критично аналізуються різні погляди, здійснюється їх наукова класифікація, основні фактори впливу на стан і розвиток досліджуваного об'єкта тощо. Теоретичне обґрунтування, сутність, значення, класифікаційні характеристики, історія та тенденції розвитку предмета дослідження, методологічні підходи повинні мати елементи полемічності, розкривати власну позицію щодо предмета дослідження, що створює передумови для проведення у наступному розділі власних наукових досліджень.

Для констатації та обґрунтування загальнотеоретичних висновків та тенденцій доцільно використовувати дані, опубліковані у відповідних енциклопедіях, монографіях, довідниках, зарубіжних джерелах, виданнях, у т.ч. з наукометричної бази Scopus тощо.

Цей розділ є найбільш уразливим до проявів плагіату, які є неприпустимими при написанні кваліфікаційної роботи магістра (як і будь-якої іншої наукової роботи). Нагадаємо, *плагіат* — це привласнення авторства на чужий твір науки, літератури, мистецтва або на чуже відкриття, винахід чи раціоналізаторську пропозицію, а також використання у своїх працях чужого твору без посилання на автора¹.

В навчальних закладах плагіат при написанні наукових робіт розглядається як:

- ✓ офіційно не підтверджена домовленість між щонайменше двома студентами, наслідком якої є виконання однакових, або майже однакових робіт;

¹ Великий тлумачний словник сучасної української мови. — К.; Ірпінь; ВТФ «Перун», 2005. С. 977.

- ✓ фальсифікація — зміст завдань, наприклад, статистичні показники, були вигадані або невірно вказані як результат власної роботи;
- ✓ реплікація — коли студент здає однакову, або майже однакову роботу кілька раз для підняття власного академічного рейтингу.

За даними ресурсу «Turnitin»² плагіатом є:

Видання виконаної іншим автором роботи за свою без внесення в неї жодних змін.

Копіювання значної частини чужої роботи в свою без внесення в запозичене жодних змін.

Копіювання інформації з кількох різних джерел без внесення в неї правок. «Маскування плагіату» самостійним написанням перехідних речень між скопійованими частинами.

Внесення незначних правок у скопійований матеріал (переформулювання речень, зміна порядку слів в них тощо).

Повне запозичення текстів з інших джерел, але цілковите їх перефразування;

Видання власної колись вже написаної роботи за нову (переважно стосується студентів).

Найочевиднішими є перші типи. Їх найлегше виявити. Натомість перефразування чужої роботи та порушення правил цитування, що також є плагіатом, виявити значно важче. Тому цим часто зловживають.

Підрозділ 1.1 містить опис об'єкта дослідження, під яким розуміється процес або явище, що створює проблемну ситуацію, яка вимагає аналізу і вирішення. Проблема ситуація – це реальне протиріччя, що вимагає вирішення на основі дослідження його джерел, змісту, характеру і можливих наслідків.

Функціонування сучасних навчальних закладів різних рівнів характеризується безліччю різноманітних проблем, які утворюються в його різноманітних сферах діяльності (маркетинговій, операційній, ресурсного забезпечення, фінансовій, управлінській тощо), структурних підрозділах апарата управління, відповідальних за реалізацію конкретних функцій управління, або в роботі конкретних виконавців (керівників, науково-педагогічних кадрів або спеціалістів), і які є результатом постійно виникаючих протиріч: стратегії і тактики управління, умов ринку і можливостей навчального закладу щодо видів освітніх послуг, кваліфікації науково-педагогічних кадрів і потреб в інноваціях тощо.

Назва підрозділу визначається темою кваліфікаційної роботи магістра.

Підрозділ 1.2 містить опис предмета дослідження. Предмет дослідження – все те, що знаходиться в межах об'єкта дослідження в певному аспекті розгляду. Об'єкт і предмет дослідження співвідносяться як ціле та його частина. Предмет дослідження – це та сторона, той аспект, та точка зору, з якої дослідник пізнає цілісний об'єкт, виділяючи при цьому головні, найбільш суттєві (з точки зору дослідника) ознаки об'єкта. Один і той же об'єкт може бути предметом різних досліджень або навіть цілих наукових напрямів. Більше того, пред-

² Джерело: <http://www.osvita.org.ua/articles/68.html>

мет одного дослідження може служити об'єктом іншого (більш часткового) дослідження. Якщо об'єкт виражає, фіксує об'єктивне існування досліджуваних явищ, їх властивостей, зв'язків і законів розвитку та орієнтує дослідника на те, щоб найбільш повно і всебічно відображати суттєві, об'єктивні сторони досліджуваного об'єкта в різноманітних формах, то предмет, перш за все, визначає ті межі, в рамках яких досліджується той чи інший об'єкт.

Наприклад, якщо *об'єктом* дослідження є надання освітніх послуг навчальним закладом, то *предметом* дослідження можуть бути:

- управління наданням освітніх послуг;
- планування надання освітніх послуг;
- організація надання освітніх послуг;
- методи дослідження стану надання освітніх послуг навчальним закладом;
- стратегія навчального закладу у сфері надання освітніх послуг тощо.

Якщо об'єктом дослідження є персонал навчального закладу, то предметом дослідження можуть бути:

- методи відбору персоналу навчального закладу;
- планування потреби в персоналі навчального закладу;
- методи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу навчального закладу;
- оплата праці персоналу навчального закладу;
- процес підвищення науково-професійного рівня персоналу навчального закладу тощо.

У цьому підрозділі відображаються основні фундаментальні підходи та прийоми, методи, розрахунково-аналітичні процедури, обчислювальні алгоритми, методичні рекомендації тощо, які використовуються в досліджуваній предметній області. Крім того, певна увага має бути зосереджена на методах організації, планування та управління окремими видами діяльності, на застосовуваних методах стимулювання та контролю виконавчої дисципліни в розробці та реалізації управлінських рішень, визначенні якісних і кількісних критеріїв оцінки їх ефективності.

Також має бути досліджений порядок (методика) застосування кожного з розглянутих методів вирішення проблеми. При цьому необхідно дотримуватися наступної принципової послідовності етапів: постановка цілі, яка може бути досягнута за допомогою конкретного методу, встановлення критеріїв досягнення цілі, порядок застосування методу, визначення обмежень та їх бажаних характеристик, пошук альтернативних варіантів рішення щодо усунення проблеми, порівняння альтернатив, оцінка ризику та результату.

Назва підрозділу визначається темою кваліфікаційної роботи магістра.

Підрозділ 1.3 У цьому підрозділі роботи на основі результатів аналізу проведених досліджень теоретичних аспектів, пов'язаних з темою дипломної роботи магістра, формулюється основна проблема дослідження, а також визначаються основні напрями її вирішення на основі аналізу, систематизації та узагальнення

передового зарубіжного і вітчизняного досвіду в конкретній галузі управління.

Основна частина цього підрозділу роботи зводиться до визначення напрямів усунення проблеми – різних способів впливу на причини, які призвели до її виникнення. Має бути проведена класифікація таких способів за різноманітними показниками – ефективністю впливу на причини виникнення проблеми, складністю та витратами на їх реалізацію, ресурсами, що використовуються, умовами використання способів, можливістю реалізації тощо.

Завершують п. 1.3. висновки про можливість і доцільність застосування способів вирішення виявленої проблеми (проблем) – визначаються області і умови найбільш ефективного їх використання, а також особливості застосування в практиці управління окремими сферами діяльності навчального закладу.

Назва підрозділу визначається темою кваліфікаційної роботи магістра.

У другому дослідницько-аналітичному розділі студент, використовуючи фактичний матеріал і зібрану інформацію, аналізує та розкриває зміст питань на прикладі конкретних навчальних закладів.

Дослідження проблемного питання має здійснюватися на основі накопиченого і систематизованого матеріалу, групування та обробки даних, що дозволяє проводити кваліфікований аналіз, обґрунтовувати пропозиції у наступному розділі.

Основою для підготовки другого розділу кваліфікаційної роботи магістра, як правило, є звіт з місця проходження переддипломної практики.

Підрозділ 2.1. В даному підрозділі надається характеристика навчального закладу, або його структурного підрозділу, що досліджується – його назва та господарсько-правовий статус, форма власності, галузева і відомча приналежність, стисла історія створення та розвитку навчального закладу, його характеристика та загальна оцінка юридичної бази, на основі якої воно створено і функціонує, надані освітні послуги, виконувані роботи, обладнання та педагогічні технології, які застосовуються, кадровий склад закладу та їх науково-професійний та кваліфікаційний рівень, ресурсне забезпечення. Рекомендовані елементи загальної характеристики навчального закладу подано в табл. 1.

У розділі надається опис зовнішнього та внутрішнього середовища, вплив їх чинників на діяльність навчального закладу (інституту, факультету, кафедри тощо). У межах зовнішнього середовища аналізуються чинники непрямої дії (соціальні, правові, державні, політичні, технологічні, фінансово-економічні, ресурсні та ін.) та чинники прямої дії (споживачі, регламентуючі органи, посередники, конкуренти та ін.).

Аналіз внутрішнього середовища повинен містити опис функціональних сфер діяльності (виробничої, маркетингової, фінансової, інноваційної, інвестиційної та ін.), напрями досліджень і розвитку тощо.

Результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища рекомендується доповнити результатами аналізу середовища – SWOT-аналізом.

Загальна характеристика підприємства (організації, установи)

Предмет аналізу	Питання
Діяльність	Назва навчального закладу. Вид економічної діяльності (галузь), мета діяльності. Основна продукція (освітні послуги, наукові дослідження тощо). Обсяг діяльності. Обсяг та види ресурсів. Масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, міжнародний). Характеристики продукції (освітні послуги, наукові дослідження тощо), особливості соціально-економічних процесів.
Історія	Коли та яким чином засновано. Особливості розвитку. Основні події (приватизація, придбання, поглинання, досягнення та ін.)
Майно	Власність (приватна, державна, кооперативна, колективна). Юридична форма власності (, приватний навчальний заклад, державний навчальний заклад, навчальний заклад за участю іноземного капіталу). Розмір навчального закладу. Вхідження до структури університетів, науково-дослідних організацій, інститутів. Основні власники або засновники. Соціально-економічний розвиток, керівництво, підпорядкування.
Місцезнаходження	Адреса, кількість та розміри навчальних корпусів, відстань між корпусами та структурними підрозділами, способи керівництва, контролю та комунікації.

На основі відповідних статистичних даних, оперативної інформації, даних бухгалтерського і управлінського обліку та фінансової звітності надається характеристика освітньо-наукової та фінансово-економічної діяльності навчального закладу: аналізується ефективність надання освітніх послуг та фінансовий та освітньо-науковий результат, отриманий закладом на протязі досліджуваного періоду (не менше ніж за три останні роки), динаміка вартості активів навчального закладу та джерел їх формування, результативність діяльності навчального закладу (рентабельність освітніх послуг). Наводяться результати аналізу найважливіших освітніх, наукових, економічних, технічних, та інших показників діяльності навчального закладу у динаміці. На основі узагальнених результатів про загальний стан науково-педагогічної, господарської та фінансової сторін діяльності навчального закладу робляться висновки про ефективність.

Назва підрозділу «Характеристика навчального закладу та аналіз основних освітніх та фінансово-економічних показників діяльності (назва навчального закладу)».

Підрозділ 2.2. Підрозділ повинен містити результати аналізу системи управління навчального закладу, під якою розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів, що реалізують процес управління для досягнення його цілей, а також можливо конкретного його підрозділу, що виконує функції, які відповідають темі дипломної роботи магістра.

Система управління навчального закладу (факультету, кафедри), як правило, визначається місією та цілями навчального закладу, загальними та специфічними функціями управління ним задля досягнення цілей, організаційною структурою управління і застосовуваними методами та технологіями управління. У цьому розділі проводиться:

- аналіз системи цілей навчального закладу і стратегій їх досягнення;
- аналіз організаційної структури управління (ОСУ);

- аналіз організаційної культури навчального закладу.

Цілі управління – це конкретизація місії навчального закладу в формі, доступної при управлінні процесам їх реалізації.

Як правило, навчального закладу ставлять і реалізують не одну, а декілька цілей, які важливі для їх функціонування та розвитку. Цілі навчального закладу класифікуються за кількома ознаками:

- період встановлення: стратегічні, тактичні, оперативні;
- зміст: економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні;
- функціональні сфери діяльності: маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, фінансові, адміністративні;
- середовище: внутрішнє, зовнішнє;
- вимірність: кількісні, якісні показники;
- повторюваність: постійні, разові;
- стадії життєвого циклу: створення навчального закладу, його зростання, здобутки тощо..

Цілі навчального закладу, представляються, як правило, у вигляді «дерева цілей» з відповідними поясненнями. *При аналізі системи цілей* навчального закладу і стратегій їх досягнення необхідно виявити місію, зробити декомпозицію місії на складові її мети за допомогою «дерева цілей», а також проаналізувати систему відповідальності.

Функція управління – це однорідний вид діяльності, об'єктивно необхідної для реалізації цілей навчального закладу, і виділений за певною ознакою. Такими ознаками можуть бути: функціональні сфери діяльності, специфіка і масштаб освітніх послуг, форми організації управлінських процесів, взаємозв'язок структурних підрозділів, їх кількість на рівнях управління тощо.

Виділяють загальні та специфічні функції управління.

Загальні функції управління: планування, організація, регулювання, контроль, прогнозування, координація, облік тощо, тобто ті функції, які характеризують сам процес управління.

Специфічні функції управління: дослідження ринку (маркетинг) освітніх послуг, управління навчально-виховними процесами (операційна діяльність), науково-педагогічний персонал, ресурсне забезпечення, розробки (НДДКР), фінанси, забезпечення конкурентоспроможності, адміністрування тощо.

У роботі повинен бути представлений перелік (можливо у вигляді матриці) основних функцій управління з закріпленням їх за окремими цілями (підцілями) навчального закладу.

Організаційна структура управління – цілісна сукупність поєднаних між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкта (виконавця) та суб'єкту (органу) управління. Вона відображає конструкцію системи управління, змістом якої є функції управління, вертикальні та горизонтальні співвідношення між рівнями управління, а також кількість і взаємозв'язок структурних підрозділів в межах кожного рівня. В залежності від співвідношення рівнів і структурних підрозділів розрізняють лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, матричну, дивізійну та інші типи організаційних структур.

У роботі повинен бути представлений склад підрозділів, схема структури

управління, положення про відділи, інформаційні та управлінські горизонтальні і вертикальні зв'язки, інформаційні потоки та документообіг тощо. При аналізі організаційної структури управління (ОСУ) варто провести аналіз графічної схеми ОСУ з метою виявлення таких первинних кількісних характеристик:

- кількість рівнів управління;
- чисельність управлінських працівників;
- номенклатура посад;
- кількість структурних одиниць;
- існуюча норма керованості;
- визначення якісних характеристик з використанням експертних оцінок.

У межах рамок аналізу організаційної структури управління (ОСУ) навчальним закладом необхідно виявити:

проблемні зони і вузькі місця ОСУ навчального закладу;
 провести оцінку відповідності організаційної структури управління системі цілей, технології, розміру навчального закладу, стану зовнішнього середовища.

Аналіз відповідності організаційної структури цілям навчального закладу проводиться за допомогою матриці розподілу відповідальності (табл. 1).

Таблиця 1

Фрагмент матриці розподілу відповідальності в апараті управління навчальним закладом за виконання цілей діяльності підприємства

Номер цілі	Ректор навчального закладу	Перший проректор	Проректор з НВР	Головний бухгалтер	Начальник відділу ліцензування	Начальник відділу планування освітніх послуг	Голова приймальної комісії
1	I	ВВ	ВВ	-	-	ВВ	-
2	I	ВВ	СВ	-	СВ	СВ	ВВ
3	I	СВ	ВВ	СВ	-	СВ	СВ
4	I	СВ	СВ	-	-	ВВ	ВВ

ВВ – відповідальний виконавець, СВ – співвиконавець, I - одержувач інформації, (-) - не приймає участі.
 Цілі: 1- удосконалення кадрового складу навчального закладу; 2 – збільшення охопту населення освітніми послугами; 3 – ефективне управління навчальним закладом в регіоні; 4 – розвиток спектру освітніх послуг для різних категорій населення.

На основі матриці розподілу повноважень можуть виявлятися цілі:

- які не мають організаційного забезпечення (немає відповідальних) або мають;
- недостатнє забезпечення (не вистачає виконавців);
- що мають нечітку систему відповідальності, - відповідальний виконавець повинен бути тільки один;
- що не мають системи контролю їх досягнення або нечітку систему контролю;

- суб'єкт контролю повинен бути вище по рівнях управління, ніж об'єкт контролю, і знаходитися в тій же ланці;
- які закріплені за невідповідними по спеціалізації структурними підрозділами. Наприклад, фінансові цілі закріплені за керівниками виробничих підрозділів.

Пропонується також визначати деякі кількісні оцінки організаційних структур управління (табл. 2.)

Таблиця 2

Формальні кількісні оцінки організаційної структури управління

Показник	Формула розрахунку
Структурний коефіцієнт централізації	$K_{сц} = N_{цп} / N_{оп}$, $N_{цп}$ – кількість структурних підрозділів, керованих з одного центру; $N_{оп}$ – загальна кількість структурних підрозділів одного рівня.
Кількісний коефіцієнт централізації	$K_{кц} = N_{цч} / N_{оч}$, $N_{цч}$ – чисельність працівників підрозділів, керованих з одного центру; $N_{оч}$ – загальна чисельність працівників;
Об'ємний коефіцієнт централізації	$K_{ок} = O_{ц} / O_{о}$, $O_{ц}$ – об'єм робіт, що виконується централізованими підрозділами; $O_{о}$ – загальний об'єм освітніх послуг навчального закладу.
Коефіцієнт централізації управління	$K_{цу} = N_{уц} / N_{уо}$, $N_{уц}$ – кількість працівників центрального управління; $N_{уо}$ – загальна кількість працівників управління.
Коефіцієнт централізації функцій	$K_{цф} = Ч_{цц} / (Ч_{цц} + Ч_{цп})$, $Ч_{цц}$ – чисельність працівників по централізованій функції в центральному апараті; $Ч_{цп}$ – те ж, в апараті підрозділів і філій.
Коефіцієнт централізації окремих функцій	$K_{ц} = T_{т} / (T_{т} + T_{ц})$, $T_{т}$ – витрати праці працівників апарату управління по даних функціях, осіб/день; $T_{ц}$ – сумарні витрати праці.
Рівень спеціалізації	$У_{спец} = N_{спец} / N$, $N_{спец}$ – число спеціалізованих підрозділів; N – загальне число підрозділів навчального закладу.
Рівень формалізації відносин підлеглості і процесів делегування повноважень	$K_{ф} = Ч_{до} / Ч_{о}$, $Ч_{до}$ – кількість формалізованих посад (існують посадові обов'язки, що регламентують питання підлеглості, розподіли має рацію і обов'язків); $Ч_{о}$ – загальна кількість посад за штатним розкладом.
Коефіцієнт складності управління	$K_{сл} = Ч_{с} / ч$, $Ч_{с}$ – кількість посад; $ч$ – загальна чисельність працівників навчального закладу
Коефіцієнт структурної напруженості	$K_{сн} = N / d$, N – загальне число підрозділів, що знаходяться в підпорядкуванні даному апарату управління; d – питома вага працівників апарату управління в % від загальної чисельності працівників.
Коефіцієнт дотримання норм керованості	$K_{упр} = Ч_{ф} / ч_{н}$, $Ч_{ф}$, $ч_{н}$ – відповідно фактична і нормативна чисельність працівників, підлеглих одному керівникові.
Коефіцієнт відповідності посаді	$K_{сд} = Ч_{с} / Ч_{ау}$, $Ч_{с}$ – чисельність працівників апарату управління, відповідних посаді за наслідками атестації; $Ч_{ау}$ – загальна чисельність апарату управління.

Методи та технології управління. Методи управління – способи здійснення управлінської діяльності, спрямовані на реалізацію функцій управління, що впливають з принципів роботи навчального закладу.

Технологія управління – прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління. Технологія управління складається з інформаційних, обчислюваль-

них, організаційних і логічних операцій, що виконуються керівниками та магістрами різного профілю за певним алгоритмом вручну або з використанням технічних засобів. Розрізняють: лінійну технологію управління, управління за відхиленнями, управління за результатами, управління по цілях, ситуаційне управління, управління у виняткових ситуаціях, пошукове управління тощо.

При аналізі організаційної культури необхідно з'ясувати:

- наскільки конструктивною є культура (у порівнянні з формальною структурою і процесами);
- чи підтримує культура систему цілей навчального закладу;
- чи підтримує культура формальну структуру і процеси навчального закладу;
- основні елементи культури (символи, історії, церемонії), що виражають її;
- динаміку зміни внутрішньо-організаційних цінностей і стереотипів поведінки.

Необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу інформацію можна одержати з таких документів, якщо такі є на досліджуваному навчальному закладі: *штатний розклад, ОСУ, положення про структурні підрозділи* (служби, відділи, групи, проекти і та ін.), *посадові обов'язки працівників*, що містять функції, завдання й обов'язки, *різного роду накази і розпорядження*, що закріплюють розподіл обов'язків між керівниками, створення або скасування організаційної одиниці, *внутрішній трудовий розпорядок або внутрішній регламент діяльності, документація, що містить регламентацію управлінських процесів* (стандарти підприємства, інформаційні схеми і та ін.), *результати попередніх досліджень або робіт*, пов'язаних з удосконаленням ОСУ, систем менеджменту, якості й інших організаційно-управлінських інновацій.

Назва підрозділу «Аналіз системи управління (назва навчального закладу)».

Підрозділ 2.3. У даному підрозділі мають міститися результати аналізу того, як розглянуті у першому розділі роботи об'єкт та предмет дослідження відображені у діяльності навчального закладу - бази переддипломної практики, методи аналізу стану проблемної ситуації, її аналіз та напрями вирішення в навчальному закладі

У цьому підрозділі роботи на основі результатів аналізу стану та зміни показників за окремими (визначеними тематикою дослідження) функціональними сферами діяльності навчального закладу, а також стану системи його управління (відокремленого структурного підрозділу) формулюється основна проблема дослідження, встановлюються причини, які призвели до її виникнення на конкретному навчальному закладі, а також обґрунтовуються основні напрями її вирішення. Підрозділ завершується переліком тих напрямків вирішення проблеми, що зумовлюють і конкретизують завдання для розробки у третьому розділі дипломної роботи магістра.

Назва підрозділу повинна відображати результату аналізу стану та обраних напрямків вирішення проблеми, що досліджується у відповідності до теми кваліфікаційної роботи магістра.

Третій розділ – проектно-рекомендаційний. У відповідності з вимогами стандарту вищої освіти України галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», засобів діагностики якості вищої освіти другого (магістерського) рівня розділ містить декілька взаємопов'язаних підрозділів, в яких надано конкретні науково обгрунтовані пропозиції, проекти інноваційного характеру щодо вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності навчального закладу. У цьому розділі розкривають зміст і результати власних наукових досліджень, подаються конкретні методики і моделі та інші проектні рішення як кінцеві результати досліджень автора.

У залежності від конкретної теми кваліфікаційної роботи магістра у якості проектного рішення можуть виступати: методика, положення, система показників чи заходів, розрахунково-аналітичні процедури, порядок дій, алгоритм, схема розрахунків, математична, логічна чи інформаційна модель тощо.

Ознаки проектного рішення, яке представляється в роботі, відображаються у назвах розділу або його підрозділів. Оскільки обсяг розділу кваліфікаційної роботи магістра обмежений, то будь-яке представлене проектно рішення може мати часткове викладення у вигляді: основних положень або напрямів, принципів або принципів засад, постановки математичної моделі; принципової схеми розрахунків, загального алгоритму, фрагменту загального кінцевого результату, прикладу застосування тощо.

Саме при підготовці цього розділу студент має виявити свої компетентності, набуті знання та вміння застосувати їх на практиці, довести свої пропозиції, переконливо аргументуючи їх, прийняти раціональні управлінські рішення, доказати їхню доцільність та ефективність.

Назва розділу має відповідати темі кваліфікаційної роботи магістра та відображати зміст обраного проектного рішення як кінцевого результату дослідження.

Матеріал розділу може бути викладений за наступними двома варіантами структури: А і Б

Варіант **А** застосовується при необхідності розробки у 3-му розділі теоретико-методологічного базису обраного проектного рішення як кінцевого результату дослідження.

Варіанти **Б** застосовується в разі, коли теоретико-методологічний базис розробки обраного проектного рішення як кінцевого результату дослідження створений у розділі 1 кваліфікаційної роботи магістра.

За варіантом А здійснюється послідовне розкриття проектного рішення від обгрунтування його теоретико-методологічного базису до опису особливостей та умов використання пропозицій у діяльності закладу, установи, підприємства за наступними рекомендаціями (Додаток 7.1).

Підрозділ 3.1 присвячений формуванню (вибору) теоретико-методологічного базису розробки проектного рішення, спрямованого на вдосконалення системи управління досліджуваного навчального закладу (одного з його структурних підрозділів або видів діяльності) відповідно до прийнятого

кінцевого результату дослідження. Теоретико-методологічний базис це сукупність методологічних підходів, наукових методів і прийомів, що використовуються для розробки конкретних науково-практичних рекомендацій. Теоретичні та методологічні основи подальшої розробки проектних рішень викладаються з застосуванням таких загальних наукових підходів, як:

- системний підхід, що розглядає управління як систему – сукупність взаємопов'язаних елементів, в якій виділяються: цілі функціонування системи, вхід (споживані ресурси, первинна інформація тощо), вихід (освітні послуги, управлінське рішення, інший результат), процес (технологія перетворення ресурсів або вихідної інформації у кінцевий результат), зовнішнє середовище (фактори, що впливають на навчальний заклад, окремий процес, систему управління тощо) і зворотний зв'язок (управлінське рішення, що наближає результати діяльності до встановленої цілі);
- комплексний підхід, що розглядає управління з максимально можливої кількості точок зору. При застосуванні комплексного підходу повинні враховуватися технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, а при необхідності і інші (наприклад, правові, політичні, демографічні) аспекти управління в їхньому взаємозв'язку. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів управління, то проблема не буде розв'язана повністю;
- процесний підхід, що розглядає процес управління як послідовність взаємопов'язаних функцій: планування, організація, стимулювання, контролю, обліку, аналізу, які розглядаються в органічному зв'язку один з одним;
- ситуаційний підхід, що розглядає управління як комплекс адекватних реакцій на конкретну ситуацію. При цьому підході формується досить повний перелік всіх можливих ситуацій, які потенційно можуть виникнути у зовнішньому або внутрішньому середовищі навчального закладу, і визначення такого ж повного переліку реакцій (методів чи заходів реагування) з їхньою декомпозицією по окремих функціональних сферах діяльності навчального закладу.

Також можуть бути використані і інші підходи, що застосовуються в сучасних наукових дослідженнях: відтворювальної-еволюційний, інноваційний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, структурний, нормативний, оптимізаційний, вимірювальний (кількісний), директивний (адміністративний), поведінковий, діловий, інформаційний тощо.

Цей підрозділ роботи повинен містити принципово новий матеріал, що включає опис нових факторів, явищ і закономірностей, або узагальнення раніше відомих положень з інших наукових позицій або у зовсім іншому аспекті на основі нових положень, які здобуті і сформульовані автором. Причому тут не просто описуються наукові факти, а проводиться їх всебічний аналіз, розглядаються типові ситуації їх прояву, обговорюються наявні альтернативи і причини вибору однієї з них.

Результатом розробки підрозділу є обґрунтування наукової концепції, те-

оретичних рішень, логічних моделей, що являються базою розробки конкретних проектних рішень. У завершенні підрозділу формулюються завдання стосовно розробки конкретних пропозицій і рекомендацій у наступному підрозділі 3.2.

Назва підрозділу має відображати зміст або вид обраного теоретико-методологічного базису розробки проектного рішення.

Підрозділ 3.2 містить основні науково-практичні пропозиції та рекомендації автора, спрямовані на вдосконалення діяльності навчального закладу (або її підрозділу) згідно з темою кваліфікаційної роботи магістра та обраного кінцевого результату дослідження, який повинен містити нове вирішення актуальної наукової задачі, що має істотне значення для науки, або науково обґрунтовані розробки, що забезпечують вирішення актуальних практичних завдань.

Новизна отриманих автором результатів у зіставленні з уже відомими в науці даними може виявлятися як:

- ✓ конкретизація або уточнення відомих положень;
- ✓ доповнювання, що розширюють відомі теоретичні положення чи практичні рекомендації, відкривають нові аспекти, грані проблеми, виділяють нові елементи, частини, які раніше не були відомі;
- ✓ перетворювання, які відображають новий авторський підхід, раніше невідомий в теорії та практиці, який корінним чином відрізняється від відомих уявлень у даній галузі досліджень.

Представлені пропозиції та рекомендації мають носити конкретний характер і розкривати основні положення обраного кінцевого результату досліджень у вигляді:

- розроблених або вдосконалених методів вирішення конкретних науково-практичних завдань;
- розгорнутих методик – послідовностей дій з використання методу в рішенні конкретних науково-практичних завдань;
- логічних (професійних) схем;
- розрахункових або розрахунково-аналітичних процедур;
- алгоритмів обробки інформації;
- математичних, статистичних або логічних моделей пошуку раціональних варіантів рішень;
- обґрунтованих пропозицій з проведення організаційних перетворень, зміни кадрового складу, застосування нових методів і технологій управління, використання засобів обчислювальної техніки в процесі управління тощо.

Кожна пропозиція та рекомендація має супроводжуватися докладним описом окремих елементів (етапів) із зазначенням умов їхнього застосування, необхідних для реалізації ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, наукових, часу) та їх кількості, можливими очікуваними результатами (наслідками).

Назва підрозділу повинна відображати зміст представлених пропозицій і рекомендацій стосовно обраного проектного рішення.

Підрозділ 3.3 присвячений опису особливостей та умов використання на практиці науково-практичних пропозицій та рекомендацій для навчального за-

кладу (або одного з її структурних підрозділів чи видів діяльності), представлених в попередньому підрозділі 3.2.

У даному підрозділі роботи автор ілюструє можливість застосування викладених у попередньому підрозділі основних теоретичних положень та запропонованих рекомендацій стосовно вирішення конкретних науково-практичних завдань навчального закладу. Обґрунтовуються і описуються конкретні пропозиції щодо впровадження результатів роботи. На базі попередніх теоретичних узагальнень обґрунтовуються методичні та практичні пропозиції щодо організаційних та фінансово-економічних заходів з впровадження проектних рішень в діяльність конкретного навчального закладу з метою усунення виявлених недоліків та удосконалення менеджменту навчального закладу. У цьому підрозділі можуть наводитися форми зміни організаційної структури навчального закладу, пояснювальна інформація про нові структурні підрозділи або окремих посадових осіб (їх обов'язки та повноваження, виконувані ними функції при вирішенні конкретних завдань), вимоги до побудови удосконалених інформаційних систем передачі інформації задля підтримки управлінських рішень, числові розрахунки, які тісно пов'язані з результатами аналітичного розділу роботи, обсяги необхідних фінансових, матеріальних та інших ресурсів та ін. Обґрунтування проектних організаційних та фінансово-економічних пропозицій підрозділу передбачає формулювання змісту кожного заходу, очікуваних результатів та умов їх здійснення.

Пропозиції та рекомендації автора, викладені в цьому підрозділі роботи, повинні базуватися на фактичному матеріалі, отриманому студентом в навчальному закладі в період проходження переддипломної практики, або на результатах опублікованих досліджень, супроводжуватися необхідними розрахунками, які доводять об'єктивність та значимість проектного рішення, що розробляється в роботі, бути представлені у вигляді, зручному для їхнього використання в практиці досліджуваної навчального закладу.

У даному підрозділі автор доводить наукову цінність або практичну значимість розроблених пропозицій, оцінює їх вплив на навчального закладу, характеризує ціннісну сторону результатів дослідження, визначаючи організаційний, управлінський, економічний, соціальний, технологічний, психологічний, правовий, екологічний, етичний та інші види ефекту, які виникають при запровадженні проектних рішень у практичну діяльність навчального закладу.

Бажано, щоб ефект, очікуваний від запровадження розроблених пропозицій і рекомендацій, супроводжувався розрахунками, що підтверджують покращення в організації управлінської діяльності, соціальній, технологічній або інших сферах.

Зокрема, при виникненні очікуваного економічного ефекту від запровадження пропозицій у діяльність навчального закладу, він повинен бути обрахований за допомогою показника економічного ефекту E , який розраховується як різниця між економічною оцінкою результатів від запровадження пропозицій P і витратами B , необхідними для їх здійснення, розрахованими для одного й того ж розрахункового періоду.

$$E = P - B \quad (5.1)$$

Позитивна величина розрахованого показника економічного ефекту свідчить про економічну доцільність запропонованих пропозицій з погляду перевищення потоків грошових надходжень над витратними потоками.

У разі потреби в значних капітальних витратах для запровадження розроблених рекомендацій розраховуються показники ефективності використання капітальних вкладень за допомогою показників строку окупності Ток та коефіцієнта ефективності капіталу Є.

Строк окупності капіталу визначається відношенням загальної суми потрібного капіталу К до середньої річної маси отримуваного прибутку Пріч:

$$Ток = К / Пріч \quad (5.2)$$

Ефективність використання капіталу за показником строку окупності визначається порівнянням з показниками окупності капіталу на аналогічних підприємствах, у інших галузях, у закордонній практиці.

Коефіцієнт ефективності капіталу (Є), що є зворотний до строку окупності використовується для уявлення ефективності використання капіталу у зіставленні із банківськими депозитними ставками.

$$Є = 1 / Ток \quad (5.3)$$

Назва підрозділу повинна відображати особливості або умови застосування, використання, запровадження чи організаційного супроводу розроблених пропозицій (або пропозицій, програми, плану заходів, проекту тощо) у відповідності із темою дипломної роботи магістра та з посиленням на навчальний заклад - об'єкт дослідження.

За варіантом Б структури розділу 3 здійснюється розкриття у підрозділах 3.1 і 3.2 двох елементів обраного проектного рішення (або двох проектних рішень), а в підрозділі 3.3 – опис особливостей та умов використання пропозицій у діяльності навчального закладу за наступною схемою:

підрозділи 3.1 і 3.2 – відповідно до рекомендацій до підрозділу 3.2 за варіантом А;

підрозділ 3.3 – відповідно до рекомендацій до підрозділу 3.3 за варіантом А.
(Додаток 7.2)

Примітка.

При використанні будь-якого варіанту структури розділу 3 кваліфікаційної роботи магістра за бажанням автора питання визначення економічної ефективності розроблених пропозицій (згідно з рекомендаціями до підрозділу 3.3 за варіантом А) можуть бути викладені в окремому підрозділі 3.4 обсягом від 4-х сторінок.

Кожний розділ роботи завершується висновками (2-3 стор.).

У висновках до розділу розкривається значимість розглянутих у ньому питань для наукової теорії та практики. Висновки доповнюються рекомендаціями, які надають пропозиції щодо вирішення організаційно-економічних за-

вдань, перелік заходів, що забезпечують, і витрати на їх здійснення, очікуваний результат від реалізації зазначених пропозицій у вирішенні завдань кваліфікаційної роботи магістра.

Висновки. Завершується кваліфікаційної робота магістра загальними висновками і пропозиціями автора, які мають бути стислими і підтверджені конкретними фактами. За змістом висновки мають бути пов'язані із структурою роботи і впливати із завдань дослідження, а пропозиції – адресними: що конкретно пропонується і кому саме (керівникам соціальних служб різних рівнів управління, окремим структурним підрозділам або спеціалістам). Такий підхід дозволить автору посилити практичну значущість та реальний характер кваліфікаційної роботи магістра.

6. ПІДБІР ТА ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ДЖЕРЕЛАМИ ІНФОРМАЦІЇ ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ

Підбір джерел інформації за обраною темою роботи слід починати відразу після визначення теми дипломної роботи.

Підбір та аналіз джерел інформації для збору початкових відомостей для виконання роботи є одним з важливих етапів підготовки дипломної роботи. Будь-яка робота не може вважатися науковою, якщо вона не забезпечена довідково-бібліографічним апаратом – списком використаних джерел за темою дослідження та посиланнями на документи, що згадуються в тексті.

Для пошуку необхідної для підготовки роботи інформації слід звертатися до предметних та алфавітних каталогів бібліотек (як у традиційному, так і електронному варіантах), тематичних збірників літератури, що періодично випускаються окремими видавництвами, бібліотеки університету та інших публічних бібліотек, а також використовувати комп'ютерну мережу ІНТЕРНЕТ.

Знайомитись з джерелами інформації доцільно в наступній послідовності: нормативні акти (закони, підзаконні акти), наукові видання (монографії, періодичні видання), статистичні дані.

При вивченні джерел інформації необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

- ✓ починати з джерел, що розкривають теоретичні аспекти досліджуваного питання – монографій і журнальних статей, після цього використовувати інструктивні матеріали (бажано останніх видань);
- ✓ детальне вивчення студентом джерел інформації полягає в їхньому конспектуванні та систематизації. Характер конспектування визначається можливістю використання даного матеріалу в роботі – виписки, цитати, короткий виклад змісту джерела або характеристика фактичного матеріалу. Систематизацію одержуваної інформації слід проводити за основними розділами дипломної роботи та графіком її виконання;

- ✓ при вивченні джерел інформації не варто прагнути освоїти всю інформацію, яка знаходиться в конкретному джерелі, а слід відбирати тільки ту, яка має безпосереднє відношення до теми роботи. Критерієм оцінки доцільності використання інформації є можливість її практичного використання у дипломній роботі;
- ✓ при аналізі джерел інформації слід ретельно оформляти виписки для полегшення їх подальшого використання;
- ✓ слід орієнтуватися на останні дані, що відповідають проблемі, опираючись на самі авторитетні джерела, точно вказувати джерело використаного матеріалу. При відборі фактів з різноманітних джерел потрібно підходити до них критично.

Особливою формою фактичного матеріалу є цитати, які використовуються для відображення думки автора на окремі аспекти проблеми та при зіставленні різних поглядів на її вирішення. Беручи до уваги зміст цитат, треба створити систему переконливих доказів, необхідних для об'єктивної характеристики досліджуваного питання. Цитати можуть використовуватися також для підтвердження окремих положень роботи. Необхідно точно відображати текст, що цитується, тому що скорочення може спотворити авторський задумок. У всіх випадках число використовуваних цитат повинне бути оптимальним, тобто визначатися потребами розробки теми – цитатами не слід зловживати, тому що їхній надлишок свідчить про слабкість власної позиції автора.

7. ЗБІР ФАКТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ

Збір фактичного матеріалу – один з найбільш відповідальних етапів підготовки дипломної роботи магістра, як правило, проводиться в період проходження переддипломної практики. Від того, наскільки правильно й повно зібраний фактичний матеріал, багато в чому залежать об'єктивність і обґрунтованість пропозицій автора щодо вирішення виявленої проблеми. Тому, перш ніж приступити до збору матеріалу, студентові разом з керівником роботи необхідно визначити, який фактичний матеріал потрібний для підготовки дипломної роботи й скласти спеціальний план його збору в період проходження практики.

У період переддипломної практики студент має зібрати статистичний матеріал, зробити необхідні виписки зі службової документації установи, підприємства, навчального закладу (відділу), вивчити чинні інструкції, методичні вказівки, нормативні документи, постанови, що регламентують роботу навчального закладу в окремих функціональних сферах діяльності. Студент повинен узагальнити зібраний матеріал, визначити його достовірність і достатність для підготовки кваліфікаційної роботи. Після вивчення та систематизації джерел інформації й зібраного та обробленого фактичного матеріалу можливі деякі зміни в початковому варіанті структури кваліфікаційної роботи магістра.

8. ВИМОГА ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Вимоги до оформлення основного тексту та використаних джерел.

Оформлення дипломної роботи магістра має відповідати загальним вимогам до наукових робіт згідно з державним стандартом ДСТУ «Документація. Звіти, у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Текст дипломної роботи магістра набирають на комп'ютері через 1,5 міжрядкові інтервали (29-30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм); шрифт текстового редактора - Word Times New Roman, розмір 14 мм. Поля: зліва – 28 мм, справа – 14 мм, зверху і знизу – 20 мм. Шрифт друку має бути чітким, щільність тексту – однаковою.

Кожну структурну частину роботи починають з нової сторінки. Заголовки структурних частин роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки).

Зміст має відповідати плану роботи. На сторінці зі змістом навпроти кожної складової дипломної роботи магістра проставляються номери сторінок, які вказують на початок викладення матеріалу.

Нумерація. Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, додатків, рисунків, таблиць подають *арабськими цифрами* без знака №.

Нумерація сторінок кваліфікаційної роботи магістра має бути наскрізною (включаючи ілюстрації) і проставлятися у правому верхньому куті аркуша без крапки.

Першою сторінкою є титульний аркуш, який входить до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші, аркушах завдання та аркуші змісту номер сторінки не ставиться. Нумерація сторінок проставляється, починаючи зі «ВСТУПУ».

Текст *основної частини* кваліфікаційної роботи магістра поділяють на розділи та підрозділи. Кожний розділ починають з нової сторінки.

Складові кваліфікаційної роботи магістра «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» не нумерують.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. Наприкінці номера підрозділу ставиться крапка. Наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають заголовок підрозділу. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять.

Оформлення посилань на інформаційні джерела. Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Посилання в тексті на джерела наводять у квадратних дужках із зазначенням джерела та сторінки. Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга - номеру сторінки (наприклад, [32, с. 85]).

Наприкінці дипломної роботи магістра наводиться *список використаних джерел*. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються мовою видання.

Під час складання списку використаних джерел необхідно дотримуватися національного стандарту ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання».

Оформлення допоміжних матеріалів. Допоміжними матеріалами є: *ілюстрації* (схеми, діаграми, графіки, креслення тощо), *формули*, *таблиці*, *додатки*.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації через крапку. Наприклад, Рис. 1.2. - другий рисунок першого розділу. Номер, назва ілюстрації та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією, відокремлених крапкою.

Ілюстрації слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію, розміри якої більше формату А4, рекомендується розміщувати у додатках.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді *таблиць*. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. При цьому по тексту слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад «... у табл. 2.1». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації скорочено пишуть слово «дивись», наприклад «див. табл. 3.2».

Таблиці нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, таблиця 2.1 - перша таблиця другого розділу.

Назву таблиці друкують жирним шрифтом малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці. Слово «Таблиця» у повному варіанті пишеться лише при назві таблиці, при посиланні та таблицю за текстом пишеться «табл. 2.2». При переносі таблиці на другу сторінку, вказується «Продовження табл. 2.1» та переноситься заголовний рядок.

Формули нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули в розділі, відокремлених крапкою. Номер формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правовому положенні, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу). Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.1)». Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів формули наводять під нею в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта записують з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Кожна формула відокремлюється від тексту одним вільним рядком.

Додатки оформлюються як продовження дипломної роботи магістра на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті. Кожний додаток друкується з нової сторінки.

З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток » (але без знака №) і велика літера, що позначає додаток. Наприклад: «Додаток Б». Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, І, Й, О, Ч, Ь. Наприклад, Додаток А. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки.

Текст кожного додатка, може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. Якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому куті зазначається «Продовження додатку...».

Розширений опис вимог до оформлення дипломної роботи магістра міститься у відповідних методичних рекомендаціях кафедри до оформлення дипломних робіт.

9. ПІДГОТОВКА ДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

МАГІСТРА

До публічного захисту кваліфікаційної роботи магістра допускаються студенти, які повністю виконали всі вимоги навчального плану та отримали позитивний відгук наукового керівника (*Додаток 8*) та позитивну рецензію (*Додаток 9*).

Керівник надає відгук про кваліфікаційну роботу магістра (*Додаток 8*), в якому визначаються: актуальність дослідження; ефективність використаної методології; рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та підготовки до виконання наукових досліджень; вміння самостійно вирішувати наукові та практичні задачі; вміння логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки; перспективність запропонованих рекомендацій та висновків; недоліки роботи (за наявності). У відгуку керівник рекомендує або не рекомендує кваліфікаційну роботу магістра до захисту. У разі наявності позитивного відгуку наукового керівника робота передається на рецензування рецензенту, визначеному кафедрою. До рецензування дипломних робіт можуть залучатись викладачі профільюючої кафедри, інших кафедр університету, керівники та фахівці ведучих підприємств і організацій.

Рецензент має визначити позитивні аспекти роботи, зокрема: глибину та самостійність дослідження, опанування спеціальної літератури, використання матеріалів практики, наявність висновків та пропозицій теоретичного та практичного характеру, наявність апробацій результатів дослідження тощо.

Недоліки, виявлені рецензентом при вивченні кваліфікаційної роботи, за своїм характером та змістом можуть розглядатись як:

- ✓ недоліки теоретичного характеру – неповнота чи поверховість розгляду окремих питань, компілятивний характер дипломної роботи,

- суперечливість позицій автора, невірна оцінка існуючих теоретичних положень, відсутність власних висновків та пропозицій тощо;
- ✓ **недоліки спеціально характеру** – поверхневий розгляд студентом проблем дослідженого підприємства та причин, які призвели до їх появи, незнання основних положень менеджменту, недостатнє орієнтування у тенденціях сучасної практики управління, недостатнє володіння науково-практичним методами вирішення завдань сучасних підприємств тощо;
 - ✓ **недоліки технічного характеру** – неповне чи неточне наведення у дипломній роботі назв та окремих положень нормативних актів, помилки при проведенні розрахунково-аналітичних процедур та викладенні матеріалу тощо;
 - ✓ **недоліки редакційного характеру** – стилістичні помилки при викладі матеріалу, невірні чи неточні посилання на літературні джерела, орфографічні та пунктуаційні помилки.

Крім зазначених, можуть мати місце й інші недоліки – порушення загальних вимог щодо кваліфікаційної роботи: перевищення обсягу, відсутність обов'язкових складових змісту, недоліки в зовнішньому оформленні кваліфікаційної роботи, невиправдані запозичення з літератури тощо.

Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра студент проходить на кафедрі педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи. Студенти, дипломні роботи яких на попередньому захисті були оцінені позитивно, допускаються до захисту на засіданні ДЕК.

Подана до захисту кваліфікаційної робота магістра повинна мати на сторінці пояснювальної записки ППП та підписи студента, наукового керівника, завідуючого кафедрою та ППП рецензента. Додатково (на окремому бланку) має бути надана рецензія рецензента (*Додаток 9*).

10. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ МАГІСТРА

Порядок захисту кваліфікаційних робіт магістра визначається Положенням про ЕК вищих навчальних закладів.

Захист кваліфікаційної роботи магістра відбувається прилюдно на засіданні екзаменаційної комісії, склад якої затверджується у встановленому порядку. Студент готує для виступу доповідь та ілюстративний матеріал до неї. Під час прилюдного захисту студент доповідає і демонструє основні положення результатів дослідження, відповідає на запитання членів екзаменаційної комісії та інших присутніх на захисті фахівців.

Вимоги до ілюстративного матеріалу:

Ілюстративний матеріал на захист надається у паперовому вигляді та у вигляді комп'ютерної презентації у середовищі Microsoft PowerPoint. Кількість

роздаткового матеріалу – 10-12 листів формату А4, що подаються на листах з маленькою рамкою (Додаток 11), які місять назву дипломної роботи магістра, підписи студента та керівника роботи. Кожний лист роздаткового матеріалу містить визначені студентом та керівником візуальні об'єкти: текст, табличний матеріал, діаграми, рисунки та схеми. Роздаткового матеріал підшивається у папки (5 штук), кожна з яких розпочинається із титульної сторінки (Додаток 10). Презентація Microsoft PowerPoint повинна бути ідентична паперовому варіанту роздаткового матеріалу.

Захист кваліфікаційної роботи магістра проводиться строго за заздалегідь розробленим графіком на відкритому засіданні ЕК у такому порядку:

- доповідь студента, у якій повинен бути представлений короткий виклад проблеми, яка позначена темою дипломної роботи магістра, принципів теоретичні та практичні підходи та прийоми її вирішення, а також пропозиції автора щодо вдосконалення або розробці методів вирішення конкретних проблемних питань об'єкта дослідження (до 10 хвилин, **3-3,5 листа 14 шрифт, 1,5 інтервал**). *Приклад початку доповіді: «Шановний голово та члени екзаменаційної комісії до вашої уваги надається кваліфікаційна робота магістра на тему «Удосконалення управління соціально-економічним забезпеченням вищого навчального закладу». Об'єктом дипломної роботи магістра виступає соціально-економічне забезпечення вищого навчального закладу. Предметом роботи є управління соціально-економічним забезпеченням вищого навчального закладу. Метою роботи є обґрунтування теоретичних та методичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціально-економічним забезпеченням вищого навчального закладу». Далі йде актуальність теми МР та розкриття її змісту. У кінці доповіді вказується «Доповідь закінчено. Дякую за увагу.»*
- відповіді на запитання членів ЕК і присутніх (питання можуть стосуватися не тільки теми роботи, але й змісту дисциплін, які вивчалися студентом) та обговорення, ціль яких – визначити ступень оволодіння теоретичними знаннями й практичним досвідом, які отримані студентом у період його навчання в університеті, його здатності до дослідницької роботи, глибини розуміння виявленої проблеми та здатності вирішення найбільш актуальних завдань дипломної роботи (15-20 хвилин);
- відгук керівника й рецензія;
- відповіді на зауваження, представлені у відгуку та рецензії;
- заключне слово керівника (за бажанням).

Захист проходить українською мовою. У випадку захисту кваліфікаційної роботи магістра іноземною мовою студент має погодити це питання на своїй кафедрі та кафедрі іноземних мов(за наданням перекладача для синхронного перекладу захисту, для членів ЕК, які можуть не володіти іноземною мовою

якою хоче здійснити випускник). Для цього необхідно подати відповідну заяву в деканат факультету і всі супровідні документи і отримати позитивний результат.

На закритому засіданні ЕК оцінює кожен кваліфікаційну роботу у відповідності з такими критеріями:

- ✓ актуальність теми;
- ✓ чіткість і конкретність постановки цілі та завдань;
- ✓ наявність концепції в аналітичній частині роботи;
- ✓ наявність елементів наукового дослідження;
- ✓ рівень якості дослідної частини роботи;
- ✓ використаний науково-методичний апарат – методи, методики, моделі, системи показників та оцінок тощо;
- ✓ представлені в роботі розробки та застосування управлінських інструментів;
- ✓ практичне значення для національної галузі освіти, регіональних органів управління навчальними закладами, окремого навчального закладу тощо;
- ✓ рівень економічного обґрунтування запропонованих заходів щодо вирішення проблемних завдань;
- ✓ наявність обґрунтованості висновків, пропозицій та рекомендацій;
- ✓ самостійність і оригінальність постановки проблемних питань, суджень, оцінок, висновків;
- ✓ стиль й мова викладу – ясність, образність, лаконічність, логічність, послідовність, дотримання граматичних, орфографічних та технічних норм і вимог;
- ✓ якість ілюстративного матеріалу до доповіді та оформлення кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота магістра, в якій розкрито тему, прореферовано необхідні літературні джерела, проаналізовано відповідні інформаційні та статистичні бази даних, проведено дослідження, сформульовано висновки без необхідного їх обґрунтування допускається до захисту, але не може бути оцінена вище ніж *«задовільно»*.

Робота, в якій зроблено власне оцінювання використаних літературних джерел, самостійно проаналізовано підібраний матеріал, звітні дані підприємства (організації, установи), на базі якого досліджувалася тема, проведено комплексні дослідження, зроблено висновки та сформульовано пропозиції, але вони не є достатньо аргументованими, може бути оцінена на *«добре»*.

Робота, в якій зроблено власне оцінювання різних літературних джерел, використано сучасні методи дослідження, побудовано формалізовану модель проблеми, проведено комплексні наукові дослідження, розрахунки і на їх основі — аргументовано висновки та обґрунтовано пропозиції, а результати наукового дослідження опубліковано у наукових виданнях та/або матеріалах наукових конференцій, може бути оцінена на *«відмінно»*.

Результати захисту кваліфікаційних робіт магістра оцінюються з використанням Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС) (за шкалою «А»),

«В», «С», «Б», «Е», «РХ», «#»); національної системи («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»); власної системи ВНЗ (наприклад, за 100-баловою шкалою); комплексної системи оцінювання.

За результатами публічного захисту дипломної роботи магістра на закритому засіданні ЕК більшістю голосів приймає рішення щодо оцінки захисту і роботи (враховуючи відгук керівника, зовнішнього рецензента, зміст доповіді, відповіді на запитання).

При отриманні студентом позитивної оцінки за результатами захисту кваліфікаційної роботи, ЕК присвоює йому кваліфікацію «*магістр з менеджменту*». Студенти, які отримали незадовільну оцінку, відраховуються з університету та мають право на повторний захист протягом трьох років. ЕК повинна визначити, чи може студент представити на повторний захист ту ж кваліфікаційну роботу в доробленому вигляді або необхідна зміна теми роботи.

**Рекомендовані теми магістерських робіт
за спеціальністю 073»Менеджмент»**

1. Система управління навчальними закладами освіти в Україні.
2. Зарубіжні теорії управління навчальними закладами.
3. Вплив євроінтеграції на сучасну систему управління навчальними закладами в Україні.
4. Сучасні тенденції управління запровадженням дуальної освіти в Україні.
5. Напрями управління освітою державними центральними органами влади.
6. Особливості управління освітою регіональними державними органами влади та органами місцевого самоврядування.
7. Технології децентралізації управління навчальних закладів України.
8. Роль професійних об'єднань та громадських організацій в управлінні навчальними закладами.
9. Напрями управління процесом профорієнтації вищого навчального закладу.
10. Інвестиційна політика держави щодо галузі освіти України .
11. Роль колегіальних органів в управлінні:
 - дошкільним навчальним закладом;
 - загальноосвітнім навчальним закладом;
 - професійно-технічним навчальним закладом;
 - вищим навчальним закладом;
 - тощо.
12. Технології та методи управління навчально-методичним забезпеченням:
 - дошкільного навчального закладу;
 - загальноосвітнього навчального закладу;
 - професійно-технічного навчального закладу;
 - вищого навчального закладу;
 - тощо.
13. Напрями удосконалення системи управління:
 - дошкільного навчального закладу;
 - загальноосвітнього навчального закладу;
 - професійно-технічного навчального закладу;
 - вищого навчального закладу;
 - тощо.
14. Форми та методи удосконалення управління навчально-виховним процесом:

- дошкільного навчального закладу;
- загальноосвітнього навчального закладу;
- професійно-технічного навчального закладу;
- вищого навчального закладу;
- тощо.

15. Інноваційні технології управління навчально-виховним процесом:

- дошкільного навчального закладу;
- загальноосвітнього навчального закладу;
- професійно-технічного навчального закладу;
- вищого навчального закладу;
- тощо.

16. Механізми кадрового забезпечення науково-педагогічними працівниками:

- дошкільного навчального закладу;
- загальноосвітнього навчального закладу;
- професійно-технічного навчального закладу;
- вищого навчального закладу;
- тощо.

17. Управління маркетинговою діяльністю:

- дошкільного навчального закладу;
- загальноосвітнього навчального закладу;
- професійно-технічного навчального закладу;
- вищого навчального закладу;
- тощо.

18. Управління системою якості надання освітніх послуг:

- дошкільного навчального закладу;
- загальноосвітнього навчального закладу;
- професійно-технічного навчального закладу;
- вищого навчального закладу;
- тощо.

19. Роль аудиту та інспектування в управлінні

- дошкільним навчальним закладом;
- загальноосвітнім навчальним закладом;
- професійно-технічним навчальним закладом;
- вищим навчальним закладом;
- тощо.

20. Соціально-економічні методи та шляхи удосконалення управління:

- дошкільним навчальним закладом;
- загальноосвітнім навчальним закладом;
- професійно-технічним навчальним закладом;
- вищого навчальним закладом;
- тощо.

21. Психолого-педагогічні методи управління:

- дошкільним навчальним закладом;
- загальноосвітнім навчальним закладом;
- професійно-технічним навчальним закладом;
- вищого навчальним закладом;
- тощо.

22. Правові засади управління та шляхи удосконалення:

- дошкільним навчальним закладом;
- загальноосвітнім навчальним закладом;
- професійно-технічним навчальним закладом;
- вищого навчальним закладом;
- тощо.

СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Вступ (2-3 стор.)

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічний – містить 3 підрозділи з викладанням основних положень теорії щодо вибраної теми кваліфікаційної роботи магістра, пов'язаної із підприємством-базою практики.

1.1. Опис об'єкту дослідження, під яким розуміється процес або явище, що створює проблемну ситуацію, яка вимагає аналізу і вирішення (від 10 стор.).

1.2. Опис предмету дослідження, тобто того, що відноситься до об'єкту дослідження в певному аспекті розгляду (від 10 стор.).

1.3. У цьому підрозділі роботи на основі результатів аналізу проведених досліджень теоретичних аспектів, пов'язаних з темою дипломної роботи магістра, формулюється основна проблема дослідження, а також намічаються основні напрями її вирішення на основі аналізу, систематизації та узагальнення передового зарубіжного і вітчизняного досвіду в конкретній галузі менеджменту.

Висновки до 1 розділу (2-3 стор.)

Обсяг 1-го розділу – до 30 стор.

РОЗДІЛ 2. Дослідницько-аналітичний – містить аналітичне дослідження вибраних об'єкта та предмета на прикладі конкретного навчального закладу або його структурного підрозділу (інституту, факультету тощо). Мета цього розділу роботи – виявити та проаналізувати властивості, характерні ознаки, тенденції, характеристики об'єкта і предмета відповідно до теми кваліфікаційної роботи магістра.

2.1. Містить характеристику навчального закладу та результати аналізу освітніх послуг, організації та управління навчально-виховним процесом та фінансово-економічних показників його діяльності (від 10 стор.).

2.2. Містить результати аналізу системи управління навчальним закладом чи конкретного його підрозділу, що виконує функції, які відповідають темі дипломної роботи магістра (за ознаками систем управління, які визначаються цілями навчального закладу чи її підрозділу, функціями досягнення цілей, організаційною структурою, застосовуваними методами та технологіями управління тощо) (від 10 стор.).

2.3. Містить результати аналізу того, як розглянуті у першому розділі роботи об'єкт та предмет дослідження відображені у діяльності навчального закладу – (як правило) бази переддипломної практики, методи аналізу стану проблемної ситуації, її аналіз та напрями вирішення в навчальному закладі (від 10 стор.).

Висновки до розділу 2 (2-3 стор.).

Обсяг 2-го розділу – до 30 стор.

РОЗДІЛ 3. Проектно-рекомендаційний – містить декілька взаємопов'язаних підрозділів, в яких надано конкретні науково обґрунтовані пропозиції, проекти інноваційного характеру щодо вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності навчального закладу або його структурних підрозділів. У цьому розділі розкривають зміст і результати власних наукових досліджень, подаються конкретні методика і моделі та інші проектні рішення як кінцеві результати досліджень автора.

Матеріал розділу може бути викладений за наступними двома **варіантами** структури: **А і Б**

За варіантом А здійснюється послідовне розкриття проектного рішення від

обґрунтування його теоретико-методологічного базису до опису особливостей та умов використання пропозицій у діяльності навчального закладу за наступними рекомендаціями.

3.1 присвячений формуванню (вибору) теоретико-методологічного базису розробки проектного рішення, спрямованого на вдосконалення системи управління досліджуваного навчального закладу (одного з його структурних підрозділів або видів діяльності) відповідно до прийнятого кінцевого результату дослідження.

3.2 містить основні науково-практичні пропозиції та рекомендації автора, спрямовані на вдосконалення діяльності навчального закладу (або його підрозділу) згідно з темою дипломної роботи магістра та обраного кінцевого результату дослідження, який повинен містити нове вирішення актуальної наукової задачі, що має істотне значення для науки, або науково обґрунтовані розробки, що забезпечують вирішення актуальних практичних завдань.

3.3 присвячений опису особливостей та умов використання на практиці науково-практичних пропозицій та рекомендацій для навчального закладу (або одного з його структурних підрозділів чи видів діяльності), представлених в попередньому підрозділі 3.2.

За варіантом Б структури розділу 3 здійснюється розкриття у підрозділах 3.1 і 3.2 двох елементів обраного проектного рішення (або двох проектних рішень), а в підрозділі 3.3 – опис особливостей та умов використання пропозицій у діяльності підприємства за наступною схемою:

підрозділи 3.1 і 3.2 – відповідно до рекомендацій до підрозділу 3.2 за варіантом А;

підрозділ 3.3 – відповідно до рекомендацій до підрозділу 3.3 за варіантом А.

Висновки до розділу 3 (2-3 стор.).

Обсяг 3-го розділу до 30 стор.

ВИСНОВКИ (4-5 стор.)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Загальний обсяг роботи 90-110 стор.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

Іванова К.С.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

РІВНЕ 20_____

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПСИХОЛОГО-ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи магістра

(другий освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему _____

Виконав: студент _____ курсу, групи _____
напряму підготовки (спеціальності)

073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою
педагогіки, освітнього менеджменту,
та соціальної роботи

проф. Малафійк І.В.

Додаток 5

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства
освіти і науки України

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Інститут, факультет, відділення Психолого-природничий факультет

Кафедра, циклова комісія кафедра педагогіки, освітнього менеджменту
та соціальної роботи

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 07 «Менеджмент»

Спеціальність 073«Управління навчальним закладом»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідуюча кафедрою педагогіки,
освітнього менеджменту та соціальної роботи
_____ проф. Малафіїк І.В.
_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____

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

затвердені наказом вищого навчального закладу від
“ ____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи наприклад, наукові праці вітчизняних і зарубіжних
учених у галузі управління (за темою дипломної роботи); данні звіту з передди-
пломної практики на відповідному підприємстві _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно ро-
зробити) _____ (вказуються назви розділів дипломної роботи магістра,
які відділяються один від одного за допомогою «;»)

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
_____ (вказуються назви об'єктів графічного роздавального матеріалу, які відді-
ляються один від одного за допомогою «;»)

Продовження додатку 5**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Назва першого розділу		
2	Назва другого розділу		
3	Назва третього розділу		
4	Попередній захист		

Студент

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 159, табл. 32, рис. 23.

Аналіз, витрати, затрати, концепція, місія, метод, система освіти, освітні послуги, навчальний заклад, план, принципи управління, прогнозування, ресурс, навчально-виховне середовище, управління, стратегія, удосконалення, управління освітніми послугами.

У кваліфікаційній роботі магістра встановлено основний зміст управління системою освіти, вирішено головні функції та етапи управління. Досліджено особливості управління освітніми послугами, визначено форми та види управління, встановлено місце управління освітніми послугами на етапах управління системою освіти. Також надано характеристику методів управління освітніми послугами, та вирішено методи стратегічного управління витратами на них. В роботі надано характеристику та аналіз діяльності вищого навчального закладу, як представника системи освіти України та проведено аналіз стану управління освітніми послугами. Вирішено принципи управління та запропоновано методику впровадження аналітичних методів управління в систему освіти України.

Додаток 7.1

					ДРМ спеціальність 073 шифр групи				
Изм.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	Назва теми дипломної роботи магістра		Лит.	Листов	
Разраб.	ППП студента							4	159
Провер.	ППП керівника						РДГУ ,кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи		
Реценз.									
Н. контр.	Христенко Л.М.								
Утверд.	Козаченко Г.В.								

Приклад структури кваліфікаційної роботи магістра на тему:
**«УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ
ПОСЛУГАМИ В СИСТЕМІ ОСВІТИ УКРАЇНИ»**

(на матеріалах діяльності Рівненського державного
гуманітарного університету)

(за варіантом А структури розділу 3)

ЗМІСТ

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ПОСЛУГАМИ: СУТНІСТЬ ТА
ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ**

- 1.1. Управління системою освіти України
- 1.2. Методи управління освітніми послугами в навчальних закладах системи освіти України
- 1.3. Актуальність і напрями вдосконалення методів управління освітніми послугами в навчальних закладах системи освіти України

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО СТАНУ УПРАВЛІННЯ
ОСВІТНІМИ ПОСЛУГАМИ В РІВНЕНЬСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ ГУ-
МАНІТРАНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ**

- 2.1. Характеристика діяльності Рівненського державного гуманітарного університету
- 2.2. Дослідження системи управління в Рівненському державному гуманітарному університеті
- 2.3. Аналіз стану використання методів управління освітніми послугами в Рівненському державному гуманітарному університеті

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

**РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ОСВІТНІМИ ПОСЛУГАМИ В РІВНЕНЬСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ ГУ-
МАНІТРАНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ**

- 3.1. Основні положення концепції застосування комплексних методів управління освітніми послугами в Рівненському державному гуманітарному університеті
- 3.2. Розробка пропозицій щодо застосування комплексних методів управління освітніми послугами в Рівненському державному гуманітарному університеті
- 3.3. Очікуваний ефект від впровадження пропозицій стосовно комплексних методів управління освітніми послугами в Рівненському державному гуманітарному університеті

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Приклад структури кваліфікаційної роботи магістра на тему:
**«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»**

(на матеріалах діяльності Рівненського державного
гуманітарного університету)
(за варіантом Б структури розділу 3)

ЗМІСТ

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОГО
ЗАКЛАДУ ТА НАПРЯМИ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ**

- 1.1 Поняття організаційної структури навчального закладу та основні ознаки її визначення
- 1.2. Види організаційних структур навчальних закладів і напрями їх діяльності
- 1.3. Методи формування та вдосконалення організаційних структур навчальних закладів

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РІВНЕНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
ГУМАНІТАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
СТРУКТУРИ**

- 2.1. Характеристика структури Рівненського державного гуманітарного університету та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності
- 2.2. Аналіз системи управління Рівненським державним гуманітарним університетом
- 2.3 Аналіз організаційної структури Рівненського державного гуманітарного університету та обґрунтування напрямків її вдосконалення

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

**РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ РІВНЕНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
ГУМАНІТАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

- 3.1. Удосконалення організаційної структури Рівненського державного гуманітарного університету
- 3.2. Пропозиції щодо створення відділу з соціально-правового захисту науково-педагогічних кадрів та випускників навчального закладу
- 3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з удосконалення організаційної структури Рівненського державного гуманітарного університету

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

Додаток 8

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПСИХОЛОГО-ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

ВІДГУК

керівника кваліфікаційної роботи магістра

Прізвище студента _____

Спеціальність _____073 «Менеджмент»

Тема дипломної роботи _____

ЗМІСТ ВІДГУКУ

Розрахунково-пояснювальна записка дипломної роботи виконана на
_____ листах формату A-4, та на _____ листах додатку.

Характеристика виконання графічної частини роботи

Характеристика виконання пояснювальної записки

Робота заслуговує оцінку _____

Місце роботи і посада керівника _____

(ПІП керівника)

(підпис)

" ____ " _____ 20__ р.

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПСИХОЛОГО-ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

РОЗДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ

до кваліфікаційної роботи магістра
на тему

(тема дипломної роботи магістра)

Виконала студентка
групи _____

Керівник роботи

РІВНЕ - 20__

					Тема дипломної роботи магістра	Лист
						1

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	
		Іванова С.С.			
		Петрова С.С.			