

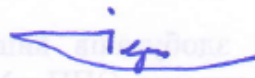
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення Вченої ради ННІ ГЗБКПХ

Протокол № 7 від «16» червня 2026 року

Голова Вченої ради



Ігор СЕРГЕТА

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я»
спеціальності D3 «Менеджмент»
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»**

Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я» спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» 2026. 46 с.

Розробники:

Юлія ГОЛОВЧУК – д.е.н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу

Олександр ГАЛАЧЕНКО – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу

Інна ЛЕПЕТАН – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Яна ПАЛАМАРЕНКО – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Рецензенти:

Мирослава ФЕШ,

к.е.н., доцент кафедри соціальної медицини, економіки та організації охорони здоров'я Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького

Василь ПАНЕНКО,

Директор «Вінницької обласної клінічної лікарні ім. М.І. Пирогова Вінницької обласної Ради»

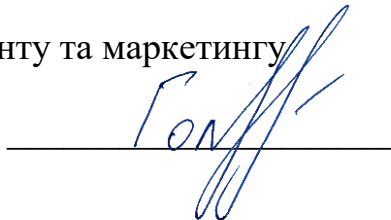
Ганна ОГАНЕЗОВА,

к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної медицини, організації та управління в охороні здоров'я Харківського національного медичного університету

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу навчально-наукового Інституту громадського здоров'я, біології, контролю та профілактики хвороб

Протокол від «12» червня 2026 року № 16

Завідувач кафедри менеджменту та маркетингу



Юлія ГОЛОВЧУК

«12» червня 2026 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	5
2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	8
3. СТРУКТУРА, ОБСЯГ І ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	12
4. ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	15
5. ПОДАННЯ ТА ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	19
6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	21
7. ЗАПОБІГАННЯ АКАДЕМІЧНОГО ПЛАГІАТУ.....	21
ДОДАТКИ.....	22

ВСТУП

Сучасна система охорони здоров'я переживає значні трансформації, що зумовлено як глобальними викликами, так і внутрішніми потребами реформування. Ефективне управління закладами охорони здоров'я є одним із ключових чинників забезпечення доступності, якості та фінансової стабільності медичних послуг. У цьому контексті зростає потреба у висококваліфікованих фахівцях, які володіють сучасними знаннями та навичками в галузі менеджменту охорони здоров'я.

Магістр – це другий (магістерський) освітній ступінь вищої освіти, що передбачає здобуття особою повної вищої освіти і відповідної спеціальності. Підготовка магістрів спрямована на створення умов для творчого розвитку обдарованої особистості і підготовку фахівців за одним із функціональних напрямів діяльності: науково-дослідним, науково-педагогічним або управлінським згідно навчального плану.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент в охороні здоров'я» є важливим етапом у підготовці таких фахівців. Вона спрямована на формування аналітичного мислення, здатності до науково-дослідницької діяльності, а також на розвиток управлінських компетенцій, необхідних для ефективної діяльності в медичній сфері.

Виконання кваліфікаційної роботи є заключним етапом навчання здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою і має на меті систематизування, закріплення і розширення теоретичних знань, вмінь та навичок, визначення спроможності їх практичного застосування у вирішенні професійних завдань.

Методичні рекомендації покликані допомогти здобувачам у процесі написання кваліфікаційної роботи, визначити її структуру, вимоги до змісту, оформлення та захисту. Вони містять практичні поради щодо вибору теми, планування дослідження та використання наукових джерел, що сприятиме підвищенню якості та наукової цінності кваліфікаційних робіт.

Основні вимоги до організації підготовки та захисту кваліфікаційної роботи магістрів розроблені відповідно до Закону України «Про освіту»; Закону України «Про вищу освіту»; Стандарту вищої освіти України другого (магістерського) рівня галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності ДЗ «Менеджмент»; освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я» підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право», Положення про організацію освітнього процесу Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова; Положення про порядок підготовки та основні критерії оцінки кваліфікаційної (магістерської) роботи здобувачів вищої освіти Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова; Положення про інтелектуальну власність учасників освітнього процесу Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова та

відповідальність за академічний плагіат; Кодексу академічної доброчесності та корпоративної Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова; інших чинних нормативно-правових актів у сфері освіти.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Кваліфікаційна робота – це самостійне наукове дослідження, що передбачає новизну підходів до досліджуваної теми. Вона є роботою наукового змісту, яка має внутрішню єдність і відображає хід та результати розробки вибраної теми. Кваліфікаційна робота повинна відповідати сучасному рівню розвитку науки, а її тема – бути актуальною. Кваліфікаційна робота подається в такому вигляді, який дозволяє визначити, наскільки повно відображені та обґрунтовані дослідження, узагальнення та викладення матеріалу, висновки та результати, їх новизна та значущість. Сукупність отриманих в такій роботі результатів повинна свідчити про наявність у її автора початкових навичок наукової діяльності у вибраному напрямку.

Кваліфікаційна робота виконується здобувачем самостійно під керівництвом наукового керівника на базі теоретичних знань і практичних навичок, отриманих здобувачем протягом усього терміну навчання і самостійної науково-дослідної роботи, пов'язаної з розробкою конкретних теоретичних і науково-виробничих задач прикладного характеру, що визначаються специфікою відповідної спеціальності.

Кваліфікаційна робота повинна бути результатом закінченого наукового дослідження, мати внутрішню єдність і свідчити про те, що автор володіє сучасними методиками наукових досліджень і спроможний самостійно вирішувати наукові задачі, які мають теоретичне і практичне значення. Для виконання цієї роботи надається відповідний час, який передбачено навчальним планом освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я».

За всі відомості, викладені в кваліфікаційній роботі, порядок використання фактичного матеріалу та іншої інформації під час її написання, обґрунтованість і достовірність висновків та положень, що в ній захищаються, несе відповідальність безпосередньо автор кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити науково обґрунтовані підходи, рекомендації та практичні інструменти, які сприятимуть підвищенню ефективності управління закладами охорони здоров'я в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Робота спрямована на вдосконалення організації медичних послуг, раціональне використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та покращення якості медичної допомоги для населення.

Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах реальних об'єктів – підприємств будь-якої форми власності, які, як правило, є юридичними особами і мають самостійну звітність.

Завдання роботи полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів діяльності закладів охорони здоров'я та розробці практичних рекомендацій для удосконалення управління в охороні здоров'я.

Виклад змісту кожного питання кваліфікаційної роботи має бути цілісним, логічним, доказовим і пояснювальним та науково аргументованим.

Зміст кваліфікаційної роботи магістра базується на інтегральній, загальних та спеціальних (фахових) компетентностях здобувачів вищої освіти, сформованих у процесі теоретичного навчання, виконання ними наукової роботи, а також проходженні виробничої та переддипломної практики.

Інтегральна (ІК): Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК 8. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

ЗК 9. Здатність презентувати ідеї, стратегії та результати проєктів для цільових аудиторій різного типу.

Спеціальні компетентності (СК):

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК 3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК 7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Результати навчання:

Інтегративні кінцеві програмні результати навчання, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

ПРН 9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН 14. Демонструвати навички діагностування кадрових проблем, формування рекомендацій по їх вирішенню та впровадження кадрових управлінських рішень.

ПРН 15. Вміти ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми надання медичних послуг ЗОЗ усіх організаційно-правових форм на різних сегментах ринку.

ПРН 16. Виконувати управлінські функції з надання якісних послуг у сфері охорони здоров'я.

Оскільки кваліфікаційна робота магістра є роботою наукового характеру, а будь-які результати наукової діяльності повинні бути введені до наукового обігу, то обов'язковою складовою виконання кваліфікаційної роботи за освітньо-професійною програмою «Менеджмент в охороні здоров'я» є підготовка наукової публікації за результатами дослідження.

Кваліфікаційна робота має бути виконана автором самостійно і містити сукупність результатів і положень, що виносяться на оприлюднений захист.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота є важливим підсумком підготовки здобувачів, у зв'язку з чим зміст роботи та рівень її захисту враховуються як один з основних критеріїв для оцінки якості реалізації відповідної освітньо-професійної програми.

Кваліфікаційна робота повинна відповідати таким вимогам і містити:

- робота повинна бути спрямована на дослідження актуальної теми, мати теоретичне та практичне значення;
- елементи наукової новизни з предмета дослідження;
- мати внутрішню єдність та свідчити про підготовленість автора до виконання самостійної наукової або професійної роботи з використанням теоретичних знань і практичних навичок;
- робота повинна продемонструвати вміння автора стисло, логічно, аргументовано викладати матеріал;
- кваліфікаційна робота має бути виконана на конкретних фактичних матеріалах, містити конкретні висновки та рекомендації, які повністю чи частково можуть бути використані у практичній діяльності;
- робота повинна відповідати викладеним нижче вказівкам щодо обсягу, структури роботи й у той же час містити елементи оригінального творчого підходу до вирішення тих чи інших питань теми.

Кваліфікаційна робота виконується на основі поглибленого вивчення чинного законодавства України з питань діяльності підприємств, організацій та установ, спеціальних вітчизняних й зарубіжних джерел, передового досвіду з проблеми, яка вивчається, а також результатів проведених здобувачем власних досліджень реального об'єкта.

Вибір напрямку дослідження здійснюється виходячи з наукових інтересів здобувача та тематики дослідження випускової кафедри. Формування тематики кваліфікаційних робіт здійснюється кафедрами, що забезпечують освітній процес з циклу дисциплін професійної підготовки, а також дотичних дисциплін за кожною освітньо-професійною програмою і доводиться до відома здобувачів.

Тематика кваліфікаційних робіт переглядається і оновлюється щорічно та має відображати найсучасніші тенденції розвитку охорони здоров'я.

Напрями дослідження повинні відповідати предметній області спеціальності, враховувати вимоги галузевих стандартів вищої освіти та освітньо-професійних програм, потреби науки та практики, результати науково-дослідної роботи випускової кафедри.

Вибір напрямку кваліфікаційної роботи є прерогативою здобувача вищої освіти з урахуванням:

- власних наукових інтересів;
- запропонованих випусковою кафедрою напрямків та тематики наукових досліджень;
- особливостей бази практики або місця постійної роботи, на матеріалах яких виконується кваліфікаційна робота;
- можливості отримання необхідної інформації.

Здобувачу надається право запропонувати власний напрям дослідження в

межах предметної області спеціальності з обґрунтуванням доцільності його розроблення. Обговорення та прийняття рішення про затвердження такого напрямку відбувається на засіданні випускової кафедри за участі здобувача та у присутності керівника проєктної групи (гаранта) відповідної освітньої програми.

Кваліфікаційна робота також може виконуватись за тематикою, яку замовляють підприємства, установи та організації, що уклали із Університетом контракти на навчання здобувачів вищої освіти, мають з ним відповідні угоди або з якими пов'язана трудова (підприємницька) діяльність здобувачів вищої освіти.

Тема кваліфікаційної роботи повинна бути актуальною, вказувати на наявність невирішених або недостатньо обґрунтованих проблем у наукових джерелах, законодавстві, практичній діяльності організацій, установ, підприємств і державних органів, відповідати сучасному стану певного наукового напрямку та векторам його розвитку, а також передбачати очікувані результати, які відповідають реальним потребам економіки та розвитку суспільства і спрямовані на їх практичне впровадження.

Тема кваліфікаційної роботи формується науково-педагогічними працівниками випускової кафедри із залученням стейкхолдерів та затверджується рішенням кафедри.

Перелік рекомендованої тематики наведено у Додатку 11.

Формування та затвердження теми кваліфікаційної роботи відбувається відповідно до наступної процедури:

- здобувач вищої освіти протягом першої половини першого року навчання письмово заявляє про обраний напрям на тему кваліфікаційної роботи із сформованого випусковою кафедрою або власною із детальним обґрунтуванням за формою встановленого зразка (Додатки 1);

- здобувач спільно із визначеним науковим керівником формує проєкт реалізації кваліфікаційної роботи;

- директор навчально-наукового Інституту на підставі рішення випускової кафедри щодо затвердження кількості здобувачів, тем їх кваліфікаційних робіт та закріплених науково-педагогічних працівників за ними формує подання до Вченої ради Університету / відповідних факультетів / навчально-наукового Інституту щодо їх затвердження та оформлюються наказом ректора університету. Офіційно затверджена тема кваліфікаційної роботи не підлягає зміні;

- на підставі рішення ректора, навчальний відділ спільно з Директором навчально-наукового Інституту та Гарантом (відповідної освітньо-професійної програми) здійснює формування / корегування науково-педагогічного навантаження на навчальний рік.

У виняткових випадках на підставі мотивованої заяви здобувача вищої освіти, узгодженої з науковим керівником та завідувачем випускової кафедри, можливе редакційне уточнення затвердженої теми. Така тема затверджується додатковим наказом. Проєкт наказу готує випускова кафедра і подає не пізніше ніж за місяць до планового початку виконання кваліфікаційної роботи.

Випускова кафедра:

Доводить до відома здобувачів методичні рекомендації щодо написання та оформлення кваліфікаційної роботи) та регламент (календарний план (графік) виконання кваліфікаційної роботи, напрями (тематику) робіт за спеціальністю (освітньою програмою).

Призначає наукового керівника кваліфікаційної роботи з урахуванням побажань здобувача.

Готує витяг з протоколу засідання випускової кафедри про затвердження кваліфікаційних робіт та призначення наукових керівників, якій подається Директору ННІ. До протоколу також додається таблиця із зазначенням кількості кваліфікаційних робіт, закріплених за кожним науковим керівником.

Готує проєкт наказів ректора Університету про затвердження тем кваліфікаційних робіт та призначення наукових керівників відповідно до вибору здобувачів освіти.

Готує пропозиції щодо кандидатур голови, членів та секретаря екзаменаційної комісії.

Стежить за виконанням здобувачами кваліфікаційних робіт відповідно до затвердженого регламенту.

Визначає процедуру підготовки кваліфікаційної роботи та терміни її представлення для перевірки на рівень академічного плагіату, інформує Директора навчально-наукового Інституту про порушення виконання графіку освітнього процесу, які можуть призвести до зриву встановлених термінів подання кваліфікаційної роботи до захисту.

На вимогу голови екзаменаційної комісії надає необхідну інформацію з питань організації освітнього процесу, його кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, заходів щодо підвищення якості підготовки фахівців тощо.

Обговорює на засіданні підсумки роботи екзаменаційної комісії, розробляє та впроваджує заходи щодо підвищення якості виконання кваліфікаційних робіт та усунення недоліків, виявлених під час атестації здобувачів.

Здійснює завантаження кваліфікаційної роботи до репозиторію Університету.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи:

Надає здобувачеві консультативну допомогу з формування теми дослідження, структури, ключової ідеї та робочої гіпотези дослідження; опрацювання необхідних джерел, зокрема нормативних та довідкових матеріалів, наукових видань тощо за темою кваліфікаційних робіт.

Розробляє (спільно із здобувачем) індивідуальне завдання здобувачу вищої освіти на виконання кваліфікаційної роботи (Додаток 2), яке в подальшому затверджує завідувач випускової кафедри.

Здійснює систематичне керівництво виконанням кваліфікаційних робіт, розвиваючи при цьому у здобувачів вищої освіти навички самостійної роботи, творчі здібності та ініціативу. На засіданнях кафедри повідомляє про дотримання

здобувачем регламенту підготовки кваліфікаційної роботи.

Розглядає виконану частину кваліфікаційної роботи, звертає увагу на рівень глибини опрацювання матеріалу. Контролює відповідність змісту кваліфікаційної роботи індивідуальному завданню (Додаток 2), дотримання вимог оформлення кваліфікаційної роботи, що зазначені у відповідних положеннях та методичних рекомендаціях.

Готує відгук на кваліфікаційну роботу.

Відгук наукового керівника складається в довільній формі (Додаток 3) із зазначенням:

- характеру виконання кваліфікаційної роботи (в ініціативному порядку, на замовлення підприємства, організації, установи тощо);
- відповідності виконаної кваліфікаційної роботи затвердженому індивідуальному завданню;
- ступеня самостійності здобувача при виконанні кваліфікаційної роботи;
- уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій тощо;
- отриманих найбільш важливих теоретичних та практичних результатів і їх апробації на конференціях, семінарах тощо (обов'язково для кваліфікаційних робіт);
- відповідності оформлення кваліфікаційної роботи вимогам методичних рекомендацій;
- узагальнені оцінки рівня якості виконаної кваліфікаційної роботи; відповідності набутих здобувачем компетентностей вимогам освітньо-професійної програми, а також можливості присвоєння йому кваліфікації фахівця певного освітнього ступеня за спеціальністю.

У разі невиконання здобувачем рекомендацій наукового керівника щодо усунення недоліків визначає це у своєму відгуку.

Передає у встановленому порядку електронну версію завершеної кваліфікаційної роботи для її перевірки на рівень академічного плагіату. За результатами перевірки формується короткий звіт подібності.

Разом із здобувачами подає завідувачу випускової кафедри повністю виконані та перевірені кваліфікаційні роботи для їх попереднього розгляду.

Зобов'язаний бути присутнім на засіданні ЕК під час захисту кваліфікаційних робіт, науковим керівником яких він є.

Здобувач вищої освіти:

Несе відповідальність за якість підготовленої кваліфікаційної роботи, а також за своєчасне, із дотриманням регламенту подання науковому керівнику розділів (частин) кваліфікаційної роботи.

Отримує від наукового керівника консультаційну допомогу з формування проекту дослідження, структури, ключової ідеї та робочої гіпотези дослідження; опрацювання необхідних джерел, зокрема нормативних і довідкових матеріалів, наукових видань тощо за темою кваліфікаційних робіт.

Звертає увагу на зауваження наукового керівника та вносить відповідні зміни до кваліфікаційної роботи.

Готує доповідь та ілюстративні матеріали до захисту кваліфікаційної роботи на засідання екзаменаційної комісії.

Несе відповідальність за виконання вимог до оформлення кваліфікаційної роботи та її структурних елементів, дотримання вимог академічної доброчесності.

3. СТРУКТУРА, ОБСЯГ І ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Після вибору та затвердження теми здобувач вищої освіти повинен чітко визначити мету роботи, об'єкт дослідження, послідовність написання, підібрати відповідну наукову літературу та нормативно-інструктивні матеріали. Допомогу у вирішенні цих питань можуть надавати наукові керівники та завідувач кафедри.

Кваліфікаційна робота повинна виконуватись виключно на матеріалах конкретного підприємства (установи, організації), показники якого за обраною темою дослідження аналізуються в динаміці.

Правильне формулювання мети та об'єкта дослідження дають змогу визначити коло завдань, які стоять перед здобувачем, зібрати необхідну інформацію й уникнути зайвої і непотрібної роботи.

Складання змісту кваліфікаційної роботи є важливим відповідальним етапом підготовчої роботи. Добре продуманий план – запорука успішного виконання дослідження.

Перш ніж розробити план до теми, слід ознайомитися з літературними джерелами, які висвітлюють відповідні теоретичні й методичні проблеми. Це дасть здобувачеві вищої освіти змогу детальніше уявити собі структуру роботи, послідовно викласти її зміст, повніше розкрити коло питань, які мають бути вирішені.

План повинен концентровано відображати зміст вибраної теми, напрямок її дослідження, постановку окремих питань, послідовне, логічне, взаємопов'язане викладання результатів. Структура й зміст роботи, співвідношення розділів визначаються її темою.

Зміст кваліфікаційної роботи передбачає:

- формулювання наукової, науково-технічної задачі, аналіз стану рішення проблеми за матеріалами вітчизняних і зарубіжних публікацій, обґрунтування цілей дослідження;

- самостійний аналіз методів досліджень, які застосовуються під час вирішення науково-дослідної задачі, розробку нової методики дослідження або його апаратного забезпечення;

- науковий аналіз і узагальнення фактичного матеріалу, який використовується у процесі дослідження;

- отримання нових результатів, що мають теоретичне, прикладне або науково-методичне значення;

- апробацію отриманих результатів і висновків у вигляді тез доповідей на наукових конференціях, наукових семінарах, круглих столах або підготовлених

публікацій в наукових фахових журналах категорії «Б».

Кваліфікаційна робота має складатися із наступних елементів:

- титульного аркуша (Додаток 5);
- індивідуального завдання на кваліфікаційну роботу (Додаток 2);
- анотації;
- змісту (Додаток 9);
- переліку умовних позначень (за необхідності);
- вступу (до 3 сторінок);
- першого розділу (розділу, що присвячений огляду сучасних джерел наукової літератури за тематикою роботи (до 30 % від загального обсягу роботи));
- другого розділу (розділу, що присвячений опису теоретико-методологічної частини роботи (до 30 % від загального обсягу роботи);
- третього розділу (розділу, що висвітлює основні результати проведеної роботи (до 40 % від загального обсягу роботи));
- висновків та пропозицій;
- списку використаних джерел;
- додатків (у разі необхідності).

Розглядаючи короткий зміст окремих розділів, слід відзначити, що у **вступі** коротко викладають:

- актуальність дослідження;
- гіпотеза дослідження;
- мету та завдання дослідження;
- предмет та об'єкт дослідження;
- методи дослідження;
- наукова новизна дослідження;
- практична цінність дослідження;
- апробація результатів наукового дослідження;
- структура та обсяг кваліфікаційної роботи.

У **першому розділі** (розділі, що присвячений огляду сучасних джерел наукової літератури за тематикою роботи) подають аналіз літератури за темою, відомості про проведені теоретичні або експериментальні дослідження. Аналіз літератури передбачає окреслення основних етапів розвитку наукової думки за проблемою магістерського дослідження; визначення тих питань, що залишилися невирішеними та місця започаткованої роботи в розв'язанні проблеми.

Другий розділ (присвячений сучасному стану теми дослідження) повинен містити в собі аналіз проблеми, що розглядається стосовно конкретної організації, установи (підприємства), системи. Надана інформація по тексту повинна бути ілюстрована цифровими даними, таблицями, графіками, схемами, діаграмами, але без надлишку інформації та перевантаження тексту зайвими цифрами.

На підставі вивчення, обробки та узагальнення аналітичних матеріалів необхідно виявити сучасні проблеми, встановити причину недоліків, оцінити можливості щодо підвищення ефективності тих чи інших засобів та заходів.

Рекомендовані таблиці для узагальнення результатів проведеного аналізу

фінансово-економічної діяльності установи наведено у додатку 14.

У **третьому розділі** (розділі, що висвітлює основні результати дослідження) викладають результати власних досліджень, що проведені та дозволяють підтвердити або спростувати основну гіпотезу дослідження, а також рекомендації щодо подальшого вирішення проблеми.

У **висновках та пропозиціях** стисло формулюються головні теоретичні та практичні висновки, рекомендації щодо ступеня вирішення поставлених у роботі завдань. За необхідності надаються рекомендації щодо їх конкретного втілення.

Список використаних джерел повинен містити не менше 50 джерел, на які у тексті кваліфікаційної роботи повинні бути посилання. Опрацьовуються переважно найновіші публікації (за останні 5 років).

Список використаних джерел формується здобувачем одним з наступних способів: у порядку посилань у тексті; в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків; у порядку згадування в роботі. Бібліографічний опис списку використаних джерел оформляється здобувачем з урахуванням національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

У **Додатках** до кваліфікаційної роботи розміщують інформаційні матеріали – документи об'єкта дослідження та ті, які становлять базу аналітичних досліджень згідно з обраною темою:

- статут;
- фінансова звітність за три останні роки;
- таблиці допоміжних даних;
- анкети опитувань чи інших застосованих видів емпіричних досліджень;
- протоколи та акти випробувань, впровадження;
- ілюстрації допоміжного характеру, на які в роботі даються посилання.

Титульну сторінку додатків оформлюють наступним чином: на окремому аркуші посередині сторінки по центру друкують великими літерами слово «ДОДАТКИ» (розмір шрифту – 50 пт).

Розміщують додатки у порядку посилань за текстом роботи.

Кожний додаток починається з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. У правому верхньому куті пишуть слово «Додаток» з відповідною позначкою великими літерами українського алфавіту. Наприклад: «Додаток А».

Кожний із додатків позначається послідовно великими літерами української абетки (за винятком Г, І, Є, І, Й, О, Ч, Ъ), містить назву, посилання на джерело. При наявності значної кількості додатків, якщо їх неможливо пронумерувати літерами алфавіту, ті з них, які об'єднані спільною темою або пояснюють одне і теж явище, дозволяється нумерувати арабськими цифрами в поєднанні з літерами. Наприклад: Додаток А1, А2, А3 ...А10.

4. ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Загальні вимоги

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 60-80 сторінок загального обсягу. До загального обсягу роботи не входять список використаних джерел, додатки, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки.

Текст роботи готують з використанням текстового редактора програми Microsoft Word. Кваліфікаційну роботу необхідно друкувати на принтері з чорнилом чорного кольору. Текст друкують на одному боці листа білого паперу формату А4 (210 x 297 мм).

Поля на аркуші повинні бути зверху та знизу – 20 мм, зліва – 30 мм, справа – 10 мм. Шрифт Times New Roman, розмір шрифту – 14пт; міжрядковий інтервал – 1,5; абзацний відступ – 1,25 см, щільність тексту – однакова.

Текст кваліфікаційної роботи складається із окремих структурних частин.

Заголовки структурних частин: «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами з вирівнюванням по центру симетрично до тексту з абзацного відступу.

Заголовки пунктів друкують з великої літери з абзацного відступу без крапки вкінці.

Кожну структурну частину кваліфікаційної роботи треба починати з нової сторінки (Додаток 12).

До загального обсягу кваліфікаційної роботи не входять додатки, список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Але всі сторінки, зазначених елементів кваліфікаційної роботи, підлягають нумерації на загальних засадах.

Нумерація

Нумерацію сторінок, розділів, пунктів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака №.

Першою сторінкою кваліфікаційної роботи є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші номер сторінки не ставлять, на наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки вкінці.

Такі структурні частини кваліфікаційної роботи, як зміст, вступ, висновки, список використаних джерел не мають порядкового номера.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу без крапки в кінці.

Пункти нумерують у межах кожного розділу. Номер пункту складається з номера розділу і порядкового номера пункту, між якими ставлять крапку. В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: «2.3.» (третій пункт другого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок пункту.

Ілюстрації

Ілюстрації (фотографії, рисунки, схеми, графіки) і таблиці необхідно подавати в кваліфікаційній роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації і таблиці, які розміщені на окремих

сторінках кваліфікаційної роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Таблицю або рисунок, розміри якого більше формату А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або у додатках.

Ілюстрації позначають словом «Рис. » і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка.

Наприклад: Рис. 1.2. (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією. Якщо в кваліфікаційній роботі подано одну ілюстрацію, то її нумерують за загальними правилами.

Приклад оформлення наведено на рис.1.

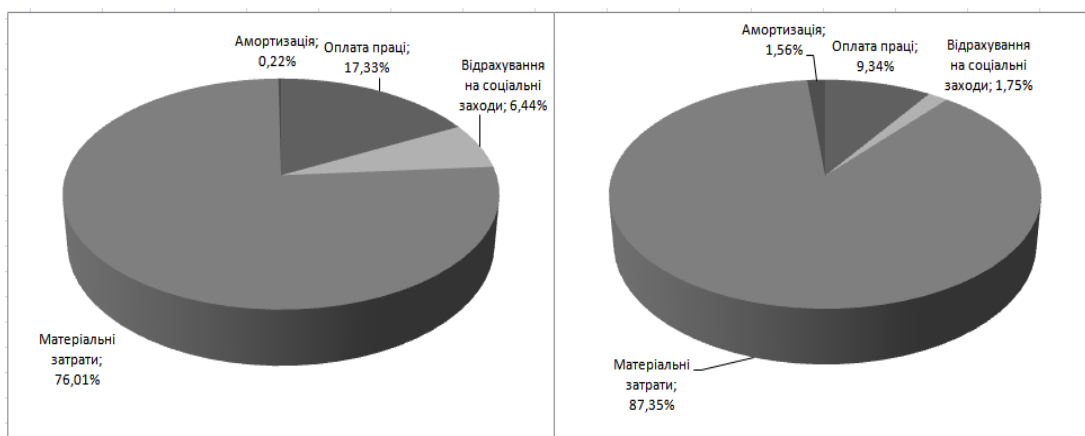


Рис. 1.1. Структура основних витрат закладу охорони здоров'я у 2023 р. та 2024 р.

Джерело: розраховано та побудовано за даними фінансової звітності закладу охорони здоров'я

Таблиці

Таблиці нумерують послідовно в межах розділу (за винятком таблиць, поданих у додатках) кваліфікаційної роботи. В правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: «Таблиця 1.2» (друга таблиця першого розділу). У наступній стрічці з вирівнюванням по центру

При переносі частини таблиці на інший аркуш (сторінку) слово «Таблиця» і номер її вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова «Продовження таблиці» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження таблиці 1.2».

Приклад побудови таблиці

Таблиця 1.2

Назва таблиці				
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5

*Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я, власна розробка, або
Джерело [7, с.16]*

У таблицях слід обов'язково зазначати одиницю виміру. Якщо всі одиниці виміру є однакові для всіх показників таблиці, вони наводяться у заголовку. Одиниці виміру мають наводитися у відповідності до стандартів. Числові величини у таблицях повинні мати однакову кількість десяткових знаків.

Таблиця друкується 12 шрифтом та з одинарним інтервалом.

Таблиці, які перевищують за розміром 2 аркуші, виносяться у додатки. Таблиці кожного додатка нумерують окремо. Номер таблиці додатка складається з позначення додатка та порядкового номера таблиці в додатку, відокремлених крапкою. Наприклад, «Таблиця В.1 –», тобто перша таблиця додатка В.

Формули

Усі формули та рівняння, які наведені в роботі, необхідно набрати за допомогою редактору формул Microsoft Equation.

Формули в кваліфікаційній роботі (якщо їх більше однієї) нумерують аналогічно рисункам та таблицям. Нумери формул пишуть біля правого берега аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (3.1).

Формули та рівняння розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, по центру сторінки. Їх обов'язково необхідно відділяти від тексту одним вільним рядком: вище і нижче кожної формули потрібно залишати один вільний рядок. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його необхідно перенести після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (×) і ділення (:).

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.

Для нумерації формул використовувати наскрізну, послідовну нумерацію арабськими цифрами, вирівнювання назви рисунка по центру. Нумери формул пишуть біля правого поля сторінки на рівні відповідної формули в круглих дужках.

Приклад: Економію фонду заробітної плати у звітному році можна визначити за формулою 2.1.

$$\mp E_{\text{ФЗП}} = \frac{\text{ФЗП}_1 \times (I_{\text{ЗП}} - I_{\text{ВП}})}{I_{\text{ЗП}}} \quad (2.1)$$

де ФЗП_1 – фонд зарплати звітного періоду;

$I_{\text{ВП}}$ – індекс продуктивності праці у звітному році у порівнянні з базисним;

$I_{\text{ЗП}}$ – індекс оплати праці у звітному році у порівнянні з базисним.

Загальні правила цитування та посилання на використані джерела

При написанні кваліфікаційної роботи слід давати посилання на джерела, матеріали або окремі результати з яких наводяться в кваліфікаційній роботі, або на ідеях і висновках яких розробляються проблеми, задачі, питання, вивченню яких присвячена кваліфікаційна робота. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг.

Список використаних джерел обов'язково має містити видання останніх 5 років щодо року захисту кваліфікаційної роботи.

Список використаних джерел подається згідно Національного стандарту України бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання») у кінці роботи.

Якщо використовують відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на які зроблено посилання. Посилання в тексті кваліфікаційної роботи на джерела слід здійснювати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, «... у працях [1-7]...» (без зазначення сторінок джерела), «[5, с. 10]» - із зазначенням сторінки використаного джерела.

На всі таблиці кваліфікаційної роботи повинні бути посилання в тексті. При цьому слово «таблиця» в тексті пишуть скорочено, наприклад: «...в табл. 1.2».

Для підтвердження власних аргументів посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити цитати. Науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення наведеного витягу може спотворити зміст, закладений автором. Загальні вимоги до цитування такі:

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

б) цитування повинно бути повним, без довільного скорочення авторського тексту і без перекирчувань думок автора. Пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекирчування авторського тексту і позначається

трьома крапками. Вони ставляться у будь-якому місці цитати (на початку, всередині, на кінці). Якщо перед випущеним текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

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

г) при непрямому цитуванні (переказі, викладі думок інших авторів своїми словами), що дає значну економію тексту, слід бути гранично точним у викладенні думок автора, коректним щодо оцінювання його результатів і давати відповідні посилання на джерело.

Заборонено використання російських та білоруських джерел, а також наукових праць мовами держав-агресорів.

5. ПОДАННЯ ТА ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Підготовка кваліфікаційної роботи до публічного захисту

Не пізніше ніж за один місяць до початку роботи експертної комісії відбувається засідання випускової кафедри, на якій керівники кваліфікаційних робіт звітують про ступінь відповідності кваліфікаційних робіт встановленим вимогам та стан готовності здобувачів до їх захисту.

До такого засідання кафедри здобувач повинен подати на випускову кафедру:

- кваліфікаційну роботу у друкованому вигляді;
- короткий звіт подібності (результат перевірки кваліфікаційної роботи на ознаки академічного плагіату);
- у разі наявності копії тексту тез доповіді на наукових конгресах, конференціях, симпозіумах тощо та/або науковій статті (як додаток до кваліфікаційної роботи).

Здобувач також повинен бути готовий коротко доповісти про основний етап кваліфікаційної роботи.

Під час обговорення на засіданні кафедри можуть бути надані рекомендації щодо доопрацювання окремих розділів або кваліфікаційної роботи в цілому для підготовки її до захисту перед експертною комісією.

За результатами, відображеними в протоколі засідання, кафедра ухвалює рішення про допуск або не допуск до захисту кваліфікаційних робіт перед експертною комісією.

Рішення про допуск роботи до захисту перед експертною комісією на її титульному аркуші підтверджується підписом завідувача кафедри.

Кваліфікаційна робота до захисту перед експертною комісією надається зовнішньому рецензенту для рецензування. Оцінка роботи в рецензії зазначається в довільному формуванні рівня її якості (високий, позитивний, належний достатній, задовільний тощо).

Зовнішніми рецензентами можуть бути: керівники відповідних структурних підрозділів закладу вищої освіти, баз практики або організації, де здобувач проходив практику або працює (для заочної форми навчання), наукові працівники науково-дослідних установ; працівники міністерств і відомств за фаховим спрямуванням, а також фахівці у тій галузі, якої стосується тема кваліфікаційної роботи.

Зовнішня рецензія за підписом рецензента засвідчується печаткою організації (у разі її наявності) або готується на ординальному бланку організації. Без зовнішньої рецензії кваліфікаційна робота до захисту не допускається. Негативний висновок рецензента не є підставою для недопущення кваліфікаційної роботи до захисту перед екзаменаційною комісією.

Публічний захист кваліфікаційної роботи

Після попереднього розгляду та усунення недоліків кваліфікаційна робота за тиждень до першого дня засідання екзаменаційної комісії подається на випускову кафедру для реєстрації. Здобувача не допускають до захисту, якщо на момент попереднього розгляду кваліфікаційна робота не завершена, що підтверджує відгук наукового керівника.

До захисту кваліфікаційної роботи здобувач обговорює з науковим керівником тези виступу (довідь), готує презентацію, а також ознайомлюється зі змістом рецензії (для кваліфікаційної роботи) і готує відповіді на зауваження рецензента.

Захист кваліфікаційної роботи проводиться на відкритому засіданні екзаменаційної комісії. Тривалість захисту однієї кваліфікаційної роботи, як правило, не повинна перевищувати 25-30 хв. Упродовж 7-10 хвилин здобувач у своїй доповіді повинен обґрунтувати доцільність кваліфікаційної роботи, доповісти про її об'єкт і предмет, мету та завдання дослідження, основні його результати, викласти висновки та пропозиції.

Довідь рекомендується супроводжувати коментарем ілюстративних матеріалів або слайдів презентації (зразок оформлення титульної сторінки наведено у Додатку 13). Форма наочного супроводу (візуалізації) доповіді визначається рішенням випускової кафедри та керівника проєктної групи (гаранта) освітньої програми.

Текст доповіді здобувача, який проводить захист власної кваліфікаційної роботи, екзаменаційній комісії не надається.

Під час захисту кваліфікаційних робіт ведеться протокол засідання екзаменаційною комісією, у якому відображається всі питання до здобувача вищої освіти. Окремо зазначається думка членів екзаменаційної комісії про наукову новизну, практичну цінність і рекомендації щодо використання пропозицій автора.

Протоколи підписуються головою та членами екзаменаційної комісії, які брали участь у засіданні, та після завершення державної атестації передаються на зберігання в архів університету.

Кваліфікаційна робота оцінюється членами екзаменаційної комісії на закритому засіданні. При цьому враховують якість виступу здобувача, значущість виконаної роботи та ступінь її впровадження в практику, повноту відповіді на поставлені запитання, рівень теоретичної і практичної підготовки здобувача, якість, а також ілюстративність оформлення кваліфікаційної роботи, відгук наукового керівника і зміст зовнішньої рецензії.

Завершенням захисту є оголошення оцінки захисту кваліфікаційної роботи. У разі незадовільної оцінки або нездійсненого захисту кваліфікаційної

роботи здобувачу вищої освіти кваліфікація не присвоюється та диплом не видається. Здобувачу у такому випадку надається право захисту кваліфікаційної роботи з урахуванням окремої процедури допуску.

6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Оцінювання якості виконання та захисту кваліфікаційної роботи наведено в Додатку 10.

Підсумкову оцінку захисту кваліфікаційної роботи визначає екзаменаційна комісія. Рішення комісії є остаточним.

7. ЗАПОБІГАННЯ АКАДЕМІЧНОГО ПЛАГІАТУ

Кваліфікаційна робота підлягає перевірці на наявність ознак академічного плагіату за допомогою визначеного Університетом програмного продукту. Результати перевірки необхідно представити у вигляді довідки, яка відображає унікальність тексту кваліфікаційної роботи (Додаток 6). Видані довідки реєструються в журналі обліку довідок щодо проведення експертизи на унікальність тексту та відсутність плагіату (Додаток 6).

Перевірку кваліфікаційної роботи на ознаки академічного плагіату здійснює науково-педагогічний працівник наукової бібліотеки у закладі вищої освіти, який є відповідальним за проведення такої перевірки, та оформлює її результати за допомогою програмного продукту у формі короткого звіту подібності.

У разі виявлення програмним продуктом в роботі плагіату або у разі недостатнього ступеня унікальності тексту, робота повертається на доопрацювання та усунення виявлених недоліків.

ДОДАТКИ

Директору навчально-наукового Інституту

(назва Інституту)

ВНМУ ім. М. І. Пирогова

(науковий ступінь, вчене звання, власне ім'я та прізвище)

Здобувача вищої освіти освітньо-професійної
програми

«Менеджмент в охороні здоров'я»

(назва освітньо – професійної програми)

(власне ім'я та прізвище здобувача вищої освіти)

е-
mail _____

моб. тел. _____

ЗАЯВА

Прошу Вашого дозволу на виконання кваліфікаційної роботи за темою:

(дата)

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Завідувач кафедри

(підпис)

(ім'я та прізвище)

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ім. М. І. ПИРОГОВА**

(назва Інституту)
Кафедра _____
(назва кафедри)

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

ПОГОДЖЕНО

Директор навчально-наукового
Інституту

(підпис, власне ім'я, прізвище)

_____ 20 ____ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис, власне ім'я, прізвище)

_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти _____

(підпис, власне ім'я, прізвище)

_____ форми навчання

очної, заочної

на підготовку кваліфікаційної роботи

на тему:

« _____ ».

Тему затверджено наказом ректора від « _____ » _____ 20 ____ р . № _____

План кваліфікаційної роботи

Розділ 1	Назва розділу
----------	---------------

Розділ 2	Назва розділу
----------	---------------

Розділ 3	Назва розділу
----------	---------------

Об'єкт дослідження:	
Предмет дослідження:	
Мета кваліфікаційної роботи:	

Завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
-------------	--

У розділі 2	
-------------	--

У розділі 3	
-------------	--

Завдання підготував науковий керівник _____
(підпис) (власне ім'я та прізвище)

«_____» _____ 20____ р.

Завдання одержав здобувач _____
(підпис) (власне ім'я та прізвище)

«_____» _____ 20____ р

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти _____ інституту
освітньо-професійної програми «_____»

(власне ім'я та прізвище)

На тему _____
(назва теми)

1. Актуальність теми:

_____.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

_____.

3. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

_____.

4. Наявність недоліків: _____

_____.

5. Загальна оцінка кваліфікаційної роботи та її допуск до захисту
екзаменаційною комісією:

_____.

Науковий керівник

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

_____ 20 ____ р.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Тема _____
(власне ім'я та прізвище)

(назва теми)

1. Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

_____.

2. Якість проведеного дослідження.

_____.

3. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

_____.

4. Зауваження

_____.

5. Практична значущість висновків і рекомендацій

_____.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, вчене звання (за наявності) _____
(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М. І. ПИРОГОВА
МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

(назва інституту)
Кафедра _____

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
(назва кафедри)

(науковий ступінь, вчене звання, підпис, власне ім'я та
прізвище)
« _____ » _____ 20__ р.

Індекс УДК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

Виконав (ла) здобувач вищої освіти _____ курсу
_____ форми навчання

Спеціальність _____

Підпис, власне ім'я та прізвище здобувача _____

Науковий
керівник: _____

Науковий ступінь, вчене звання, посада, підпис, власне ім'я та прізвище

Вінниця 202__

ДОВІДКА № _____
ПРО ПРОВЕДЕННЯ ЕКСПЕРТИЗИ
НА УНІКАЛЬНІСТЬ ТЕКСТУ ТА ВІДСУТНІСТЬ ПЛАГІАТУ

Проведена перевірка кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти _____
курсу _____ інституту _____ форми навчання спеціальності _____

(власне ім'я та прізвище)

на тему

за _____ допомогою _____ програмного _____ забезпечення _____
надає можливість стверджувати, що унікальність тестових даних у представленій роботі становить _____%, і отже, дозволяє оцінити надані матеріали як оригінальні та цілком задовільні в контексті літературних посилань щодо інших публікацій та інтернет-ресурсів.

Відповідальний за перевірку

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Завідувач кафедри

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 202 _____ р.

ЖУРНАЛ ОБЛІКУ НА УНІКАЛЬНІСТЬ ТЕКСТУ ТА ВІДСУТНІСТЬ ПЛАГІАТУ

кваліфікаційних робіт кафедри _____
Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова

№ з/п	Ім'я та прізвище здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи	№ і дата видачі	Підпис відповідальної особи
1.				
2.				
3.				

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО
ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Вороний Тарас Юрійович
(власне ім'я та прізвище)

до захисту кваліфікаційної роботи на тему : «Управління комунікаціями закладу охорони здоров'я в системі стратегічного розвитку організації»

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»
(шифр і назва)

Спеціальність D3 «Менеджмент»

(шифр і назва)

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор навчально-наукового Інституту громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб

(підпис)

Ігор СЕРГЕТА
(власне ім'я та прізвище)

Довідка про успішність

Здобувач вищої освіти Вороний Тарас Юрійович

За період навчання з _____ року до _____ року

Повністю виконав/ла навчальний план за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент в охороні здоров'я» другого магістерського рівня вищої освіти
за спеціальністю D3 «Менеджмент»

Галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

освітньої кваліфікації «Магістр менеджменту»

З таким розподілом оцінок за:

Національною шкалою: відмінно _____%, добре _____%, задовільно _____%;

Шкалою ECTS: A _____%; B _____%; C _____%; D _____%; E _____%.

Відповідальний секретар
екзаменаційної комісії

(підпис)

Ірина ПОЛІЩУК
(власне ім'я та прізвище)

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО
ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Бурдейний Олександр Олександрович
(власне ім'я та прізвище)

до захисту кваліфікаційної роботи на тему : «Механізми утримання персоналу як інструмент зниження плинності кадрів у закладах охорони здоров'я»

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»
(шифр і назва)

Спеціальність D3 «Менеджмент»

(шифр і назва)

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор навчально-наукового Інституту громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб _____

(підпис)

Ігор СЕРГЕТА
(власне ім'я та прізвище)

Довідка про успішність

Здобувач вищої освіти Бурдейний Олександр Олександрович

За період навчання з _____ року до _____ року

Повністю виконав/ла навчальний план за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент в охороні здоров'я» другого магістерського рівня вищої освіти
за спеціальністю D3 «Менеджмент»

Галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

освітньої кваліфікації «Магістр менеджменту»

З таким розподілом оцінок за:

Національною шкалою: відмінно _____%, добре _____%, задовільно _____%;

Шкалою ECTS: A _____%; B _____%; C _____%; D _____%; E _____%.

Відповідальний секретар
екзаменаційної комісії _____

(підпис)

Ірина ПОЛІЩУК
(власне ім'я та прізвище)

ПРИКЛАД ОФОРМЛЕННЯ ЗМІСТУ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ПЕРСОНАЛ.....	7
1.1 Поняття та сутність лідерства в організаційних системах.....	7
1.2 Мотивація працівників та її зв'язок із задоволеністю трудовою діяльністю.....	13
1.3 Вплив стилів лідерства на продуктивність і психологічний клімат у закладах охорони здоров'я.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА НА МОТИВАЦІЮ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «САЛЮТЕМ».....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Медичний центр «Салютем»	23
2.2 Кадрова політика та практика мотивації персоналу у закладі охорони здоров'я.....	38
2.3 Аналіз стилів лідерства та їх впливу на персонал у ТОВ «Медичний центр «Салютем»	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА ТА МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «САЛЮТЕМ».....	55
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення лідерських підходів в управлінні персоналом у ТОВ «Медичний центр «Салютем.....	59
3.2 Напрями покращення мотиваційної політики та підвищення задоволеності персоналу.....	59
3.3 Очікувані результати впровадження запропонованих заходів та оцінка їх ефективності у ТОВ «Медичний центр «Салютем.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	80

РЕКОМЕНДОВАНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ

Рівні якості та критерії оцінювання тексту кваліфікаційної роботи та її захисту	Бали шкали оцінювання
1. Логіко-структурний рівень: витриманість логічного ланцюга тема – об’єкт – предмет – мета-завдання – висновки, обґрунтованість актуальної теми, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв’язок розділів та підрозділів.	0 – Побудова кваліфікаційної роботи не відповідає цілям та завданням дослідження, об’єкт і предмет дослідження не визначені або не відповідають темі, висновки мають характер анотації; 12 – побудова роботи частково відповідає поставленій меті й завданням, актуальність теми подана як констатація, логіка роботи витримана не повністю; 16 – побудова роботи в цілому є логічною, формування об’єкта, предмета, мети, завдань, висновки мають несуттєві змістовні або редакційні недоліки; 20 – побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об’єкта, предмета, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована та пов’язана з об’єктом дослідження.
2. Рівень пошукової глибини: якість бібліографічного аналізу	0 – відсутні актуальні джерела, література застаріла, переважна кількість навчальних завдань; 12 – використано обмежену кількість джерел, відсутні актуальні полемічні публікації, наявні лише вітчизняні видання, навчальна література становить 50% опису; 18 – використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел, що публіковані у фахових виданнях, навчальна література становить не більше 30% опису; 20 – використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел, що опубліковані у фахових виданнях, навчальна література становить не більше 10% опису.
3. Науково-теоретичний рівень: аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної галузі, здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; наявність теоретично обґрунтованої авторської позиції щодо способу розв’язання проблеми	0 – критичні зіставлення та узагальнення відсутні, поняття не визначені, позиція автора не зазначена) 12 – обмежений аналіз понятійного апарату (одне - два визначення), відсутні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів до постановки та розв’язання проблеми наявні, але узагальнення відсутні або некоректні; 16 – основні поняття здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів, авторська наукова позиція не завжди проголошена; 20 – визначені основні поняття, наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів, чітко зазначена авторська наукова позиція.
4. Аналітико-методичний рівень: глибина проведеної	0 – простий переказ відомостей, інформацію щодо стану підприємства та/або галузі подано хаотично, без

діагностики проблеми, відповідність використаного методичного інструментарію меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів застосування інструментів, здатність здобувача до комбінування та рекомбінування вхідної інформації (перетворення неупорядкованого масиву в аналітичній таблиці тощо)	будь якого оброблення та упорядкування; 12 – інформацію оброблено частково, методи економічного та стратегічного аналізу застосовані без усвідомлення здобувачем їх призначення та результатів; 16 – проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів, некоректності чи помилки у представленому аналізі; 20 – проведено ґрунтовний аналіз проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільні методи дослідження та надані авторські коментарі щодо його результатів
5. Конструктивний рівень: експериментальне підтвердження пропозицій (сутність, економічне обґрунтування цільності реалізації) кількісного постпроектного поліпшення, рекомендації щодо впровадження проекту.	0- пропозиції (проект) не обґрунтовано, відсутні будь-які доказові розрахунки, або використано проект, що не є новим для бази дослідження (або такий, що вже здійснено); 12 – проект є новим, але має місце обмеженість доказової бази, проведені лише розрахунки витрат на реалізацію проекту, відсутнє прогнозоване поліпшення; 16 – параметри конструктивних пропозицій(проекту) у цілому розраховані, визначені очікувані результати запропонованих дій, не завжди є достатнім чи коректним обґрунтування характеристик висунутих пропозицій; 20 – пропозиції обґрунтовано кількісними та якісними розрахунками витрат, термінів їх окупності та очікуваних пост проектних поліпшень, надані рекомендації щодо впровадження проекту, проект є новим для бази дослідження
6. Рівень наукової етики: розвиненість мови, оригінальність авторського стилю викладення матеріал, дотримання в тексті правил оформлення рукопису та посилань та використанні джерела, норм етики цитування.	0 – текст кваліфікаційної роботи не відповідає встановленим вимогам, відсутні посилання, стиль не є науковим, допущені стилістичні та граматичні помилки; 12 – текст оформлено і окремими порушеннями вимог оформлення таблиць, рисунків; 16 – текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні стилістичні порушення; 20 – текст відповідає вимогам повністю
7. Організаційний рівень: ритмічність виконання дослідження, дотримання регламенту, своєчасне виконання недоліків, урахування зауважень наукового керівника та членів експертної комісії, ступінь готовності роботи на етапі попереднього розгляду.	0 – виконання не ритмічне, дослідження виконувалось дистанційно, без урахування зауважень наукового керівника, виявлені суттєві недоліки роботи під час попереднього розгляду; 12 – запізнення в поданні до розгляду науковому керівнику структурних частин роботи, часткове виправлення зауважень або із суттєвим запізненням, виявлені недоліки роботи під час попереднього розгляду; 16 – не завжди ритмічне виконання роботи протягом усього періоду, незначне порушення строків у поданні матеріалів на розгляд науковому керівнику, наявність

	окремих не виправлених зауважень керівника на момент попереднього розгляду; 20 – своєчасне виправлення недоліків, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершеної роботи, що не потребує доопрацювання, попередній розгляд оцінений позитивно.
8. Доповідь (логіка побудови доповіді): уміння чітко, з дотриманням регламенту, ясно та стисло викласти результати дослідження: його мету, основні положення, сформулювати робочу гіпотезу та зробити висновки підтвердження.	0 – доповідь не підготовлена, здобувач не спроможний викласти результати дослідження; 12 – логіка доповіді не відпрацьована, здобувач плутано та невпорядковано викладає результати, порушує регламент; 16 – доповідь логічно побудована, викладення результатів включає деталі, які виходять за межі теми дослідження, має місце перевищення регламенту; 20 – доповідь логічно побудована, викладання результатів стисле та зрозуміле, регламент виконано.
9. Відповіді на запитання: повнота, глибина, обґрунтованість відповідей на питання, уміння аргументовано захищати свої пропозиції.	0 – здобувач не спроможний дати відповіді на питання, відстоювати свою позицію; 12 – здобувач дає не повні, поверхові, не обґрунтовані відповіді на усі поставлені питання, допускає помилки у визначенні ключових понять тощо; 16 – здобувач у цілому відповідає на поставлені питання, але в окремих випадках допускає неточності або відчуває невпевненість; 20 – здобувач дає повні, ґрунтовні відповіді на усі питання, здатен аргументувати та захищати свою позицію.
10. Організація презентації використання та якість підготовки ілюстративних матеріалів, володіння культурою презентації.	0 – ілюстративні матеріали не використано; 12 – ілюстративні матеріали низької якості, в організації презентації спостерігається невпевненість; 16 – презентація гарно організована, доповідь супроводжується ілюстративними матеріалами, на які не завжди подані посилання в доповіді або ілюстративні матеріали оформлені з незначними зауваженнями; 20 – презентація гарно організована, доповідь супроводжується посиланням на усі представлені ілюстративні матеріали.
Максимальна підсумкова балова оцінка змісту результатів кваліфікаційної роботи	200

**Рекомендована тематика кваліфікаційних робіт
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»
спеціальності D3 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я»**

1. Стратегічне управління розвитком закладу охорони здоров'я
2. Формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я в умовах змін зовнішнього середовища
3. Управління конкурентоспроможністю закладу охорони здоров'я
4. Управління змінами в закладах охорони здоров'я
5. Управління кризами в закладах охорони здоров'я
6. Антикризове управління закладом охорони здоров'я в умовах воєнного стану
7. Управління ризиками в діяльності закладу охорони здоров'я
8. Управління проєктами розвитку закладу охорони здоров'я
9. Управління проєктними ризиками в закладах охорони здоров'я
10. Управління інноваційним розвитком закладу охорони здоров'я
11. Управління якістю медичних послуг у закладі охорони здоров'я
12. Формування системи менеджменту якості в закладі охорони здоров'я
13. Стандартизація управлінських процесів у закладі охорони здоров'я
14. Управління якістю та безпекою пацієнтів у закладі охорони здоров'я
15. Управління клієнтським досвідом у закладах охорони здоров'я
16. Управління задоволеністю та лояльністю пацієнтів
17. Управління комунікаціями в закладі охорони здоров'я
18. Управління кризовими комунікаціями в закладі охорони здоров'я
19. Управління репутацією закладу охорони здоров'я
20. Позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг
21. Управління маркетинговою діяльністю закладу охорони здоров'я
22. Управління брендом закладу охорони здоров'я
23. Управління конкурентними перевагами закладу охорони здоров'я
24. Управління розвитком медичних послуг у закладі охорони здоров'я
25. Управління персоналом у закладах охорони здоров'я
26. Стратегічне управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я
27. Управління кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я
28. Формування та розвиток кадрового резерву в закладі охорони здоров'я
29. Управління професійним розвитком медичних працівників
30. Управління системою навчання та підвищення кваліфікації персоналу закладу охорони здоров'я
31. Управління мотивацією персоналу закладу охорони здоров'я
32. Система нематеріальної мотивації працівників закладу охорони здоров'я

33. Управління залученістю персоналу закладу охорони здоров'я
34. Управління плинністю кадрів у закладі охорони здоров'я
35. Управління конфліктами в закладі охорони здоров'я
36. Корпоративна культура як інструмент управління закладом охорони здоров'я
37. Лідерство в управлінні закладом охорони здоров'я
38. Розвиток управлінських компетентностей керівників закладів охорони здоров'я
39. Оцінювання ефективності управлінської діяльності в закладі охорони здоров'я
40. Управління ефективністю діяльності закладу охорони здоров'я
41. Управління фінансовими ресурсами закладу охорони здоров'я
42. Управління витратами в закладі охорони здоров'я
43. Управління доходами та фінансовою стійкістю закладу охорони здоров'я
44. Оцінювання фінансової ефективності діяльності закладу охорони здоров'я
45. Сучасні підходи до фінансування закладів охорони здоров'я
46. Управління ресурсним забезпеченням закладу охорони здоров'я
47. Управління матеріальними ресурсами закладу охорони здоров'я
48. Управління закупівельною діяльністю закладу охорони здоров'я
49. Управління ланцюгами постачання в закладах охорони здоров'я
50. Управління логістичними процесами в закладі охорони здоров'я
51. Цифрова трансформація управління закладом охорони здоров'я
52. Управління цифровими змінами в закладі охорони здоров'я
53. Використання інформаційних систем в управлінні закладом охорони здоров'я
54. Цифрові технології в управлінні ресурсами закладу охорони здоров'я
55. Управління електронним документообігом у закладі охорони здоров'я
56. Управління даними в закладі охорони здоров'я
57. Використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень у закладі охорони здоров'я
58. Використання штучного інтелекту в управлінні закладом охорони здоров'я
59. Управління інформаційною безпекою закладу охорони здоров'я
60. Управління захистом персональних даних у закладі охорони здоров'я
61. Управління телемедичними послугами в закладі охорони здоров'я
62. Управління цифровими сервісами для пацієнтів
63. Управління інноваціями в закладі охорони здоров'я
64. Управління впровадженням нових медичних технологій у закладі охорони здоров'я
65. Управління доступністю медичних послуг
66. Управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах демографічних змін
67. Управління діяльністю закладу охорони здоров'я в умовах воєнного

стану

68. Управління безперервністю діяльності закладу охорони здоров'я в умовах криз

69. Управління взаємодією закладу охорони здоров'я з органами державної влади та місцевого самоврядування

70. Управління взаємодією закладу охорони здоров'я з громадськими та благодійними організаціями

71. Соціальна відповідальність закладу охорони здоров'я

72. Управління сталим розвитком закладу охорони здоров'я

73. Управління екологічною відповідальністю закладу охорони здоров'я

74. Управління інфраструктурним розвитком закладу охорони здоров'я

75. Управління інвестиційною діяльністю закладу охорони здоров'я

76. Управління партнерськими взаємодіями в системі охорони здоров'я

77. Управління розвитком приватного закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг

78. Управління сервісною діяльністю закладу охорони здоров'я

79. Управління організаційною ефективністю закладу охорони здоров'я

80. Механізми підвищення ефективності управління закладом охорони здоров'я

РОЗДІЛ 1**ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА МОТИВАЦІЮ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА
ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я****1.1. Поняття та сутність лідерства в організаційних системах**

У загальному управлінському розумінні лідерство розглядається як здатність особи впливати на поведінку інших людей, спрямовувати їхню діяльність на досягнення певних цілей, надихати на зміни, забезпечувати згуртованість команди та підтримувати мотиваційний клімат в організації. Лідерство є ключовим чинником формування організаційної культури та досягнення стратегічних результатів, особливо в умовах швидкоплинного середовища, трансформацій і постійних викликів, таких як у сфері охорони здоров'я.

Зразок оформлення титульного аркуша ілюстративного матеріалу

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М. І. ПИРОГОВА
МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології, контролю та
профілактики хвороб

Кафедра менеджменту та маркетингу

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ
до кваліфікаційної роботи на тему:
**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я»**

Здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти 2 курсу
заочної форми навчання
спеціальності D3 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»

Іван ШЕВЧЕНКО

Науковий керівник:
д.е.н., завідувач кафедри
менеджменту та маркетингу

Юлія ГОЛОВЧУК

Вінниця 202_

Дані про структуру балансу закладу за 2024–2026рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз структури балансу «Назва ЗОЗ», тис. грн.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2024р.	2025р.	2026р.	2025/2024	2026/2025	2025/2024	2026/2025
1.	Необоротні активи							
2.	Оборотні активи							
3.	Власний капітал							
4.	Довгострокові зобов'язання							
5.	Поточні зобов'язання							
6.	Валюта балансу							

Таблиця 2

Аналіз використання ресурсів «Назва ЗОЗ»

№	Показник	Формула для розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
			2024р.	2025р.	2026р.	2025/2024	2026/2025	2025/2024	2026/2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Вихідні дані</i>									
1.	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф.2 Звіт про фінансові результати							
2.	Валовий прибуток, тис. грн.								
3.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн								
4.	Фонд оплати праці, тис. грн.	Звіт про виконання фінансового плану							
5.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	Ф.1 Баланс							
6.	Середня кількість працівників, чол.	Звіт про виконання фінансового плану							
7.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Ф.2 Звіт про фінансові результати							
8.	Матеріальні витрати, тис. грн.								

<i>Розрахунок показників:</i>									
<i>Ефективність використання основних засобів</i>									
9.	Фондовіддача, тис.грн.	1 п. ÷ 5 п.							
10.	Фондомісткість, тис. грн.	5 п. ÷ 1 п.							
11.	Фондоозброєність праці, тис.грн.	5 п. ÷ 6 п.							
<i>Ефективність використання матеріальних засобів</i>									
12.	Матеріаловіддача, тис. грн.	1 п. ÷ 8 п.							
13.	Матеріаломісткість, тис. грн.	8 п. ÷ 1 п.							
14.	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (товарів, робіт, послуг), %	(8 п. ÷ 7 п.) x 100							
<i>Ефективність використання трудових ресурсів</i>									
15.	Продуктивність праці, тис. грн.	1 п. ÷ 6 п.							
16.	Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	4 п. ÷ 6 п.							

Таблиця 3

Аналіз фінансової стійкості «Назва ЗОЗ»

№	Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
				2024р.	2025р.	2026р.	2025/ 2024	2026/ 2025	2025/ 2024	2026/ 2025
1	Коефіцієнт автономії (незалежності)	$ВК \div П$	$\geq 0,5$							
2	Коефіцієнт фінансового ризику	$ПК \div ВК$	< 1							
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(ВК + ДЗ - НА) \div ВК$	≥ 0							
4	Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	$П_{\text{довгостр.}} \div (П_{\text{довгостр.}} + ВК)$	0,4-0,5							
5	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	$ВК \div (ВК + ДЗ)$	0,6-0,5							

Примітка.

ВК – власний капітал,

П – пасиви,

ПК – позиковий капітал,

ДЗ – довгострокові зобов'язання,

НА – необоротні активи.

Таблиця 4

Аналіз ліквідності «Назва ЗОЗ»

№	Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
				2024р.	2025р.	2026р.	2025/2024	2026/2025	2025/2024	2026/2025
1.	Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	Оборотні активи ÷ Поточні зобов'язання	≥ 1							
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - запаси) ÷ поточні зобов'язання	0,6-0,8							
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції) ÷ поточні зобов'язання	$\geq 0,2$							

Таблиця 5

Склад чистих грошових потоків за видами діяльності «Назва ЗОЗ», тис.грн.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2024р.	2025р.	2026р.	2025/2024	2026/2025	2025/2024	2026/2025
1	Залишок коштів на початок періоду							
2	Чистий рух коштів від операційної діяльності							
3	Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності							
4	Чистий рух коштів від фінансової діяльності							
5	Залишок коштів на кінець періоду							

Таблиця 6

Аналіз фінансових результатів діяльності «Назва ЗОЗ», тис. грн.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2024р.	2025р.	2026р.	2025/ 2024	2026/ 2025	2025/ 2024	2026/ 2025
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)							
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)							
3	Валовий прибуток (збиток)							
4	Адміністративні витрати							
5	Витрати на збут							
6	Інші операційні доходи							
7	Інші операційні витрати							
8	Фінансові результати від операційної діяльності							
9	Інші доходи							
10	Інші витрати							
11	Фінансові результати до оподаткування							
12	Чистий прибуток (збиток)							

Таблиця 7

Аналіз рентабельності «Назва ЗОЗ»

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2024р.	2025р.	2026р.	2025/ 2024	2026/ 2025	2025/ 2024	2026/ 2025
1	Рентабельність діяльності, %							
2	Рентабельність активів, %							
3	Рентабельність власного капіталу, %							