

**Львівський регіональний інститут державного управління**  
**Національної академії державного управління**  
**при Президентові України**

*Серія “Навчально-методичні матеріали”*

**Методичні рекомендації**  
**до виконання магістерської роботи**  
**студентами спеціальності 073 “Менеджмент”,**

**Львів**

**2018**

Методичні рекомендації до виконання магістерської роботи студентами спеціальності 073 “Менеджмент”, [Текст] / уклад. О. С. Нема. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018.

Розглянуто питання підготовки, написання та захисту магістерської роботи зі спеціальності 073 “Менеджмент”. Запропоновано загальну схему процесу виконання роботи, наведено вимоги щодо її структури, оформлення й обсягу роботи, а також порядок її захисту.

Для студентів спеціальності 073 “Менеджмент” денної та заочної форм навчання ЛРІДУ НАДУ.

© О. С. Нема, 2018

© ЛРІДУ НАДУ, 2018

## **Зміст**

Вступ

1. Загальні положення
2. Підготовка до написання магістерської роботи
3. Виконання магістерської роботи й основні вимоги до її змісту
4. Вимоги до оформлення магістерської роботи
5. Наукове керівництво магістерською роботою
6. Процедура попереднього захисту та публічний захист магістерської роботи

Додатки

## Вступ

Методичні рекомендації розроблені відповідно до вимог галузевої компоненти стандартів вищої освіти з підготовки фахівців рівня “магістр” зі спеціальності 073 “Менеджмент” призначені для надання допомоги студентам у виконанні магістерської роботи (далі – робота) згідно з чинними стандартами України і містять основні вимоги щодо змісту та оформлення магістерської роботи, організації її виконання, порядку захисту та оцінювання.

Магістерська робота є випускною кваліфікаційною роботою наукового змісту, що має внутрішню єдність, відображає хід і результати розробки обраної теми, а також повинна відповідати сучасному рівню розвитку науки і практики управління проектами, а її тема – бути актуальною. Кожна магістерська робота повинна бути викладена відповідно до правил українського ділового та наукового стилю, містити елементи дослідження в галузі розробки та управління проектами.

Магістерська робота, виконана студентом, є складовою державної атестації, підсумковою дослідницькою роботою, яка дає змогу засвідчити професійну зрілість випускника, виявити рівень засвоєння ним теоретичних знань та практичної підготовки, здатність до проведення комплексного дослідження та самостійної роботи за обраною спеціальністю, наявність у її автора навичок наукової роботи тощо.

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Виконання і захист магістерської роботи є завершальним етапом навчання у магістратурі Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі Інституту), формою державної атестації випускників. Магістерська робота є випускною кваліфікаційною роботою, на підставі захисту якої Екзаменаційна комісія (ЕК) вирішує питання про присвоєння її автору кваліфікації магістр управління проектами і видачу диплома магістра.

Магістерська робота є самостійною кваліфікаційною науковою працею, виконаною у вигляді спеціально підготовленого рукопису, що синтезує підсумок теоретичних та практичних знань у рамках нормативної освітньо-професійної підготовки магістрів зі спеціальності 073 “Менеджмент”. Ця робота є формою контролю набутих студентом у процесі навчання інтегрованих умінь, знань, навичок, які необхідні для самостійної творчої наукової, педагогічної та професійної діяльності.

Магістерська робота виконується на базі теоретичних знань і практичних навиків, отриманих студентом протягом усього терміну навчання, і самостійної науково-дослідної роботи, пов’язаної з розробкою конкретних теоретичних і прикладних завдань.

*Метою магістерської роботи* є систематизація, закріплення, розширення теоретичних знань і практичних навиків зі спеціальності та адаптація теоретичних моделей і практичного досвіду при вирішенні певних завдань, зокрема, щодо діяльності існуючого економічного суб’єкта.

У зв'язку з цим основне завдання її автора полягає у тому, щоб реалізувати своє вміння самостійно вести науковий пошук за допомогою відповідних методів наукового дослідження, виконати окреслені науково-практичні завдання і сформулювати висновки та рекомендації за обраною темою й обґрунтувати можливості їх впровадження у практичну діяльність, продемонструвати набутий під час навчання у вищому навчальному закладі рівень наукової кваліфікації.

Конкретні завдання магістерської роботи залежать від її практичної чи науково-дослідної орієнтації та об'єкта дослідження. При цьому необхідно витримувати практичну орієнтацію, що втілюється у пошуку та обґрунтуванні найбільш ефективних методів та інструментів соціально-економічної діяльності підприємства, фірми, об'єднання, установи чи організації. За результатами проведеного дослідження у магістерській роботі обов'язково мають бути сформульовані конкретні теоретичні та практичні пропозиції, що містять елементи наукової новизни.

***Основними завданнями магістерської роботи є:***

- вивчення та узагальнення теоретико-методологічних засад із обраного напрямку дослідження;
- проведення всебічного аналізу досліджуваних процесів;
- обґрунтування запропонованих рішень за результатами проведеного аналізу;
- підготовка доповіді та наочних матеріалів, що передають основний зміст роботи та пропозиції автора з подальшим її захистом.

Загальними вимогами до виконання магістерської роботи є: чіткість побудови структурних елементів, логіка викладу дослідження, послідовність і конкретність подання матеріалу, переконлива аргументація, доказовість висновків і обґрунтованість рекомендацій, практична значущість отриманих результатів. Окрім того, магістерська робота повинна бути належно оформлена, містити всі супровідні документи, бути виконаною і поданою на кафедру в термін, передбачений графіком навчального процесу.

У процесі підготовки і захисту магістерської роботи студент магістратури повинен продемонструвати:

- здатність творчо мислити;
- належний рівень оволодіння методами і методиками наукових досліджень, які використовувались у процесі виконання роботи, формулювання висновків та положень, уміння аргументовано їх захищати;
- знання загальнотеоретичних, загальноекономічних, професійно орієнтованих і спеціальних дисциплін, які розкривають теоретичні основи та практичні питання управління проектами;
- уміння визначати і використовувати причинно-наслідкові зв'язки процесів та явищ у прикладній галузі;
- уміння оцінити можливості використання отриманих результатів у науковій та практичній діяльності;
- володіння сучасними інформаційними технологіями для здійснення досліджень у галузі управління проектами та оформлення магістерської роботи, зокрема, з використанням програмних продуктів Sure Trak, Microsoft Project,

Project Expert, Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point тощо.

Магістерська робота, яка не відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, написана без дотримання затвердженого плану, не містить матеріалів конкретного дослідження теми, обґрунтованих пропозицій, не пройшла процедури попереднього захисту, а також не має відгуку та зовнішньої рецензії, до захисту не допускається.

## **2. ПІДГОТОВКА ДО НАПИСАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Магістерська робота виконується на основі поглибленого вивчення спеціальної вітчизняної, зарубіжної літератури та Інтернет-джерел із управління проектами, чинного законодавства України, передового досвіду з проблеми, яка вивчається, а також результатів проведених студентом власних досліджень певного об'єкта.

Основні етапи виконання магістерської роботи:

1. Визначення напрямку дослідження.
2. Вибір теми і об'єкта дослідження, затвердження теми роботи.
3. Складання календарного плану виконання роботи.
4. Опрацювання нормативно-правових джерел і фахової літератури, складання плану роботи.
5. Збирання фактичного матеріалу під час переддипломної практики на об'єкті дослідження.
6. Опрацювання фактичного матеріалу зі застосуванням програмних продуктів.



7. Написання першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівникові.

8. Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення роботи відповідно до вимог.

9. Проходження попереднього захисту роботи на кафедрі.

10. Отримання відгуку керівника.

11. Зовнішнє рецензування роботи.

12. Подання роботи на кафедру.

13. Захист роботи в ЕК.

До виконання магістерської роботи допускаються студенти, які успішно склали заліково-екзаменаційну сесію, пройшли переддипломну практику та успішно захистили звіт про її проходження.

Кожному студентові на засіданні кафедри призначається науковий керівник, який здійснює загальне керівництво та надає науково-методичну допомогу щодо підготовки магістерської роботи. Науковий керівник проводить індивідуальне консультування студента, допомагає йому скласти план магістерської роботи, а також контролює дотримання графіка виконання, рецензує частини роботи і завершений рукопис.

Тематика магістерських робіт розробляється кафедрою згідно з вимогами освітньо-кваліфікаційної характеристики фахівців із управління проектами, відповідно до затверджених програм нормативних і вибіркового дисциплін та актуальної проблематики проектного управління.

Темою магістерської роботи є одна з ключових проблем середовища чи

певного об'єкта, вирішення якої може бути актуальним за допомогою використання методології управління проектами, що відповідає знанням та умінням, передбаченим освітньо-кваліфікаційною характеристикою підготовки магістра управління проектами.

Студентові надається право самостійно обрати тему магістерської роботи згідно з тематикою, що затверджена на засіданні кафедри. Крім того, роботи можуть виконуватися за тематикою, яку замовлятимуть державні установи, підприємства та підприємницькі структури. Студент, за погодженням із науковим керівником, може запропонувати свою тему дослідження за умов відповідного обґрунтування доцільності її розробки (відповідно до попередньої власної науково-дослідницької роботи, до місця роботи, можливостей отримання потрібної інформації щодо об'єкта дослідження).

Після остаточного узгодження з науковими керівниками і редагування, обрані теми магістерських робіт із зазначенням об'єктів, на яких вони виконуватимуться, розглядаються й обговорюються на засіданні кафедри.

Список студентів, перелік тем та призначених наукових керівників стосовно кожної магістерської роботи фіксуються наказом. Усі подальші зміни (формулювання назви, об'єкт дослідження тощо) у разі необхідності аргументуються письмово (заява студента), погоджуються з науковим керівником (віза на заяві) і потребують зміни у наказі за письмовим клопотанням кафедри (витяг із протоколу засідання).

Зміст магістерської роботи визначається її темою і відображається у плані, розробленому за допомогою наукового керівника. Відповідно до обраної

теми студент самостійно або за рекомендацією керівника добирає фахову літературу, нормативно-правові джерела і формує проект плану, який обговорює з керівником.

Із метою оптимізації роботи рекомендується також скласти розгорнутий план дослідження з посторінковою розбивкою майбутнього тексту. Разом із планом *студент затверджує у наукового керівника календарний графік виконання магістерської роботи*, в якому визначаються терміни виконання та подачі на перевірку окремих структурних частин роботи або роботи у повному обсязі.

Після остаточного уточнення структури роботи керівник затверджує план роботи і студент може розпочинати працювати над текстом роботи.

Мінімальний термін написання магістерської роботи – 8 тижнів.

На період виконання магістерських робіт на кафедрі складається графік консультацій наукових керівників, згідно з яким забезпечується систематична співпраця студента і наукового керівника магістерської роботи.

### **3. ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ Й ОСНОВНІ**

#### **ВИМОГИ ДО ЇЇ ЗМІСТУ**

*Роботу над текстом* доцільно розпочинати з першого розділу, в якому, зазвичай, висвітлюються найбільш загальні питання (часто теоретичного змісту) досліджуваної проблеми, а також обґрунтовується необхідність використання проектного підходу для її вирішення. Виклад тексту повинен відповідати темі роботи. Автор повинен чітко дотримуватись тематики

викладу. Водночас необхідно послідовно і логічно викладати матеріал, зазначаючи посилання на використані джерела. Обов'язковою вимогою до магістерської роботи є наявність власного бачення проблематики, самостійних висновків, пропозицій тощо.

*Виклад тексту* роботи має відповідати плану і не повинен зводитися до набору непов'язаних між собою окремих положень, фактів. Кожне запропоноване положення необхідно теоретично обґрунтувати, підтвердити підібраним та систематизованим фактичним і статистичним матеріалом. Усі використовувані в тексті таблиці, схеми, графіки, діаграми мають обов'язково супроводжуватись відповідними коментарями та бути проаналізовані. Якщо такого аналізу немає, то наведені наочні матеріали не тільки не зараховуються в актив роботи, а й належать до пасиву. З огляду на це оцінка знижується за невміння подати досліджуваний матеріал.

Під час написання тексту необхідно звернути увагу на *стиль викладу*:

- непотрібно використовувати довгих, заплутаних речень;
- недоцільно користуватись надто часто вживаними малоінформативними штампами;
- необхідно викладати думки просто й образно;
- абзаци не повинні складатися з одного речення.

Під час опрацювання нормативного матеріалу потрібно використовувати лише чинні нормативно-правові акти, з останніми змінами та доповненнями до них. *Посилання на застарілий нормативний матеріал є суттєвим недоліком магістерської роботи.*

Збір та опрацювання матеріалів із теми роботи проводиться також під час проходження практики. Тому місце її проходження необхідно скоординувати з темою магістерської роботи для того, щоб зібрати необхідні матеріали господарської практики, зокрема, неопубліковані архівні матеріали, результати власних спостережень, статистичні дані тощо.

Досліджуючи те чи інше питання, з метою порівняльного аналізу необхідно також опрацювати кращу вітчизняну та міжнародну практику реалізації проектів, розглянути особливості використання проектного підходу в конкретній галузі тощо.

Під час написання окремих магістерських робіт може виникнути необхідність проведення соціологічних досліджень, опитувань та використання інших методів збору інформації, які також варто провести на цій стадії виконання магістерської роботи.

*Для висвітлення передбачених планом магістерської роботи питань, потрібно:*

- навести та розглянути різні погляди окремих науковців і практиків щодо проблеми, яка досліджується;
- проаналізувати сучасні науково-методичні підходи до вирішення проблем об'єкта дослідження, розробки та реалізації проекту;
- розглянути досвід попередніх аналогічних напрацювань і визначити альтернативи вирішення проблемних ситуацій;
- визначити концепцію проекту, перспективи вирішення проблем об'єкта дослідження під час реалізації проекту;

- проаналізувати особливості проекту, визначити зміст, рамки, структури проекту та розробити плани проекту;

- виділити проблемні аспекти реалізації проекту та критичного процесу, здійснити причинно-наслідковий аналіз виникнення проблем та їх вплив на реалізацію критичного процесу;

- здійснити аналіз проекту та оцінити його ефективність;

- розкрити особливості реалізації проекту, сформувати систему моніторингу проекту, а також документації та звітності щодо реалізації проекту;

- сформувати пропозиції щодо подальшого використання методології управління проектами під час вирішення аналогічних проблем тощо.

Результатом цього етапу є підготовка першого варіанту роботи, який подається студентом для перевірки науковому керівнику.

Під час виконання магістерської роботи *потрібно уникати таких типових помилок:*

- зміст роботи не відповідає плану магістерської роботи або не розкриває тему повністю чи її частини;

- зміст розділів (підрозділів) не характеризує проблемну ситуацію, стан об'єкта дослідження;

- безсистемний виклад матеріалу, повторення одних і тих самих положень;

- логічні помилки, невміння виокремити головне;

– мета дослідження не пов'язана з проблемою, сформульована абстрактно і не розкриває специфіки об'єкта та предмета дослідження;

– робота не є самостійною, авторською, а радше компіляцією або плагіатом;

– не зроблено всебічного аналізу середовища проекту, нової спеціальної літератури (за останні 2 – 10 років) із теми дослідження;

– кількість використаних джерел є недостатньою для всебічного дослідження теми або переважно використовувались підручники, а не спеціальна наукова література та фахові матеріали;

– поверхово висвітлено стан практики використання проектного підходу при вирішенні проблемних питань, невдало поєднано теорію з практикою;

– кінцевий результат не відповідає меті дослідження, висновки не відповідають поставленим завданням або тексту роботи;

– вибірково представлено матеріали щодо візуалізованого супроводу проекту, зокрема, з використанням спеціальних програмних продуктів;

– у роботі немає посилань на першоджерела або вказані не ті, з яких запозичено матеріал;

– бібліографічний опис джерел у списку використаних джерел наведено довільно, без дотримання вимог державного стандарту бібліографічного опису;

– наведено таблиці, діаграми, схеми, які не складені самостійно, а запозичені з підручника, навчального посібника, монографії або наукової статті;

– обсяг та оформлення роботи не відповідають вимогам, робота виконана неохайно, з помилками.

*Магістерська робота повинна складатися з титульного аркуша, змісту роботи, переліку умовних позначень (у разі потреби); вступу, основної частини (розділів та підрозділів), висновків, списку використаних джерел, анотації та додатків (у разі потреби).*

Магістерська робота розпочинається *титульним аркушем*, де зазначаються: офіційна назва навчального закладу, у якому виконана робота; тема магістерської роботи; прізвище, ім'я та по батькові автора; прізвище, ім'я та по батькові, посада, науковий ступінь, вчене звання наукового керівника; вказівки про допуск роботи до захисту, місто та рік написання роботи (Додаток 1, Додаток 2).

*Зміст магістерської роботи повинен бути складним. Необхідно намагатися зробити так, щоб усі питання плану були представлені єдиною структуровано-логічною системою, в якій кожний наступний пункт розвиває і доповнює попередні. Водночас, робота повинна складатись із трьох розділів, які розбиті на підрозділи (Додаток 3).*

Якщо у роботі використано понад п'ять умовних позначень (абревіатур, символів, скорочень, які не є загальноприйнятими), то це зазначається на окремому аркуші, який розташовується перед текстом роботи як "Перелік умовних позначень".

У *вступі* розкривається актуальність обраної теми, наводиться обґрунтування необхідності проведення дослідження й інші вихідні дані до



магістерської роботи у рекомендованій послідовності:

*Актуальність теми роботи*, що обумовила її вибір. Визначення актуальності будь-якої теми повинно бути чітким, конкретним і розкривати доцільність дослідження теми для розвитку науки та практики управління проектами, її соціальне значення. Правильне окреслення актуальності визначає стратегію дослідження, дозволяє відокремити головне від другорядного та визначити напрям наукового пошуку.

Визначення *об'єкта та предмета дослідження*. *Об'єкт дослідження* – частина об'єктивної реальності, процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і обране для вивчення. *Предмет дослідження* міститься в межах об'єкта і охоплює сукупність властивостей і взаємозв'язків об'єкта. Саме на нього повинна бути спрямована увага, оскільки предмет визначає тему магістерської роботи. Категорії об'єкт і предмет співвідносяться між собою як загальне й часткове.

Найбільш важлива частина вступу – визначення *мети та завдань дослідження*. Мета формулюється лаконічно і повинна впливати з теми роботи. Відповідно до визначеної мети формулюються *завдання*, які деталізують і розкривають мету. Завдання впливають із назв розділів і підрозділів роботи, а їх зміст формулюють, використовуючи такі поняття: визначити ..., встановити ..., охарактеризувати..., розробити..., виявити..., сформулювати ..., розкрити... тощо.

Обов'язково зазначаються *методи дослідження*, за допомогою яких визначаються параметри, структура, інші характеристики досліджуваних

об'єктів. Це можуть бути як емпіричні (експеримент, спостереження, опис), так і теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, індукція, дедукція, узагальнення, пояснення, систематизація тощо) загальнонаукові методи дослідження, які слугують інструментом у здобутті фактичного матеріалу і є необхідною умовою досягнення поставленої в роботі мети.

*Апробація результатів дослідження* (якщо вона є) – наводяться дані щодо участі автора в конференціях, круглих столах та щодо публікацій за темою магістерської роботи тощо.

Остаточний варіант вступу доцільно писати після завершення основної частини роботи.

**Зміст** містить найменування та номери початкових сторінок усіх розділів та підрозділів роботи. До змісту належать усі заголовки, які є в роботі, починаючи зі вступу та закінчуючи додатками.

**В основній частині** викладаються: основні теоретичні положення, що визначають сутність обраної теми, предмету дослідження, з огляду на мету та завдання магістерської роботи; різноманітні підходи до зазначених проблем на основі аналізу середовища та спеціальної літератури; обґрунтовується та формулюється особиста точка зору з розглянутих проблем; здійснюється аналіз фактичного матеріалу; досліджуються практичні матеріали щодо теми роботи; пропонуються можливі шляхи вирішення існуючих проблем у вигляді розробки та реалізації проектів; розкриваються особливості управління такими проектами.

Найбільш оптимальний варіант структурування тексту – 3 розділи, які

розбиті на підрозділи. Розділ не може складатись із одного підрозділу. Здебільшого, розділ поділений на 2 – 4 підрозділи. Кожний підрозділ роботи повинен закінчуватися короткими висновками.

Так, у **першому розділі** необхідно розкрити стан теоретичних напрацювань із обраної теми, проаналізувати існуючі погляди з тих чи інших питань (водночас, висловити власні), ідентифікувати сучасний стан об'єкта дослідження, зазначити проблеми, які потребують вирішення в теоретичному, методичному та прикладному аспекті, зокрема, з використанням методології управління проектами. Автор повинен продемонструвати обізнаність із методів аналізу різноманітних соціально-економічних систем, і на основі критичного їх огляду обґрунтувати вибір оптимального для обраного напрямку дослідження та визначити концепцію проекту.

У **другому розділі**, забезпечуючи логічну послідовність дослідження, необхідно поєднати набуті теоретичні знання та вміння, використовувати обрані методи і певний методичний інструментарій. У цьому розділі необхідно представити конкретний проект, наповнити його змістом та довести його ефективність. Особливе значення має правильне узагальнення накопиченого фактичного матеріалу, групування та опрацювання даних, на основі яких проводиться кваліфікований аналіз, обґрунтовуються плани. Текст доцільно ілюструвати документами та представленнями спеціального комп'ютерного інструментарію (що наводяться у додатках), які обов'язково супроводжувати стислим коментарем.

У **третьому розділі** потрібно дати обґрунтовані пропозиції щодо

реалізації проекту. Зміст і варіанти запропонованих заходів повинні базуватись на аналізі, виконаному у другому розділі роботи. Доцільно також сформулювати пропозиції щодо використання методології управління проектами під час вирішення аналогічних проблем.

У **висновках** до магістерської роботи узагальнюються найбільш важливі наукові та практичні результати, одержані в роботі, які повинні містити формулювання вирішеної проблеми, їх значення для науки і практики управління проектами. Висновки автора повинні бути обґрунтованими, мати елементи наукової новизни, бути результатом самостійного дослідження. Крім цього, у висновках до роботи окреслюються й обґрунтовуються перспективи подальшого вивчення теми.

Магістерська робота завершується **списком використаних джерел**, на які є посилання в тексті роботи та які використані при її виконанні.

**Анотація** до магістерської роботи містить коротку загальну характеристику роботи і ключові слова, та подається українською й англійською мовами. Обсяг анотації повинен становити 25 – 30 рядків (2000 друкованих знаків) (Додаток 4).

Цифрові, інформативні матеріали, які не використовуються в роботі, а лише підтверджують певні положення, бажано подавати в **додатках**, які розміщуються в кінці роботи, після анотації.

**Основний текст роботи** повинен налічувати не менше 80-и і не більше 100-а аркушів. До основного тексту належать:

- титульний аркуш (1 арк. – з двох сторін);

- зміст (1 арк.);
- вступ (3 – 5 арк.);
- розділи 1, 2, 3 (72 – 88 арк.);
- висновки (3 – 5 арк.).

До зазначеного обсягу не належать додатки, список використаних джерел, анотація, таблиці та рисунки, які займають усю сторінку. Але всі сторінки зазначених елементів магістерської роботи підлягають загальній нумерації. Обсяг наступних складових частин роботи – списку використаних джерел та додатків залежить від їх кількості та змісту роботи.

Виконані частини роботи подаються на розгляд науковому керівнику і, зважаючи на його зауваження, уточнюються, доповнюються, а у разі необхідності – переробляються студентом.

Робота має бути вчитана і ретельно відредагована. Після завершення виконання роботи, її доопрацювання і усунення зауважень, *за погодженням із науковим керівником* магістерська робота *може передаватися на виконання палітурних робіт.*

Завершена, зброшурована робота (разом із записом на електронному носії CD-R) реєструється і передається на кафедру не пізніше як за 5 днів до захисту.

## **4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

### **4.1. Основна частина**

Матеріал магістерської роботи необхідно подати у такій послідовності:

- титульний аркуш;
- зміст;
- перелік умовних позначень (у разі потреби);
- вступ;
- основна частина (Розділ 1, Розділ 2, Розділ 3);
- висновки;
- список використаних джерел;
- анотація;
- додатки.

Завершену й оформлену належним чином роботу обов'язково підписує автор на титульній сторінці.

Мова магістерської роботи – українська, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок, послідовність – логічна. Пряме переписування у роботі матеріалів із джерел фахової літератури є неприпустимим.

Набір тексту магістерської роботи та його роздрук здійснюються за допомогою комп'ютера (найкраще в редакторі Word 6.0 або у пізніших версіях) на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210×297 мм) через півтора міжрядкових інтервали до тридцяти рядків на сторінці (приблизно 60 знаків у

рядка) з використанням стандартного шрифту *Times New Roman* розміром 14. Папір – бажано ксероксний. Для виділення розділів, підрозділів, а також актуальності, мети та завдань дослідження у вступі використовується напівжирний шрифт. При наборі формул і виконанні таблиць, схем, діаграм, рисунків тощо рекомендується використовувати відповідні редактори.

Текст магістерської роботи необхідно друкувати на текстовому полі сторінки, залишаючи *береги* таких розмірів: *лівий – не менше 20 мм, правий – не менше 10 мм, верхній і нижній – по 20 мм*. Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту і становити 1,25 мм.

Шрифт друку повинен бути чітким, чорного кольору середньої насиченості, щільність тексту – однаковою.

Друкарські помилки, описки і графічні неточності, які виявилися у процесі написання магістерської роботи, можна виправляти підчищенням або зафарбуванням білим коректором і нанесенням на тому ж місці виправленого тексту (фрагмента рисунка) за допомогою принтера або рукописним способом.

Роздруковані програмні документи повинні відповідати формату А4 (мають бути розрізаними). Їх зараховують до загальної нумерації сторінок магістерської роботи і розміщують, зазвичай, у додатках.

Заголовки структурних частин магістерської роботи – “ЗМІСТ”, “ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ”, “ВСТУП”, “РОЗДІЛ”, “ВИСНОВКИ”, “СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ”, “АНОТАЦІЯ”, “ДОДАТКИ” – друкують великими літерами центровано до тексту (посередині рядка) напівжирним шрифтом. Перелік структурних частин у змісті також друкують

великими літерами звичайним шрифтом. Крапка після назв структурних частин роботи не ставиться.

Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу в розрядці у підбір до тексту напівжирним шрифтом. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Відстань між заголовком розділу та текстом, заголовком розділу та заголовком його першого підрозділу, а також текстом попереднього підрозділу та заголовком наступного підрозділу повинна дорівнювати двом інтервалам. Відстань між заголовком підрозділу та текстом повинна дорівнювати одному інтервалу (Додаток 5).

Текст кожної структурної частини роботи починається з нового аркуша.

## **4.2. Нумерація**

*Нумерацію* сторінок, вступу, розділів, підрозділів, пунктів (за необхідності), рисунків, таблиць, формул *подають арабськими цифрами без знаку “№”*.

*Першою сторінкою* магістерської роботи є *титульний аркуш*, який включають до загальної нумерації сторінок магістерської роботи. *На титульному аркуші номер сторінки не проставляють*. На наступних сторінках (починаючи зі змісту) *номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці*. Додатки не належать до загальної нумерації сторінок роботи, тому номери сторінок у додатках не ставлять.

Заголовки структурних частин роботи “ЗМІСТ”, “ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ”, “ВСТУП”, “ВИСНОВКИ”, “СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ



ДЖЕРЕЛ”, “АНОТАЦІЯ”, “ДОДАТКИ” подаються без нумерації, тобто перед ними номери не проставляються. Номер розділу проставляють арабськими цифрами після слова “РОЗДІЛ”, після номера *крапку не ставлять*, потім з нового рядка друкують заголовок розділу центровано до тексту.

**Підрозділи** нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу та порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. У кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: “2.3.” (третій підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку набирається заголовок підрозділу, в кінці якого крапка не ставиться.

За необхідності підрозділи можна розділяти на пункти. **Пункти** нумерують у межах кожного підрозділу. Номер пункту складається з порядкових номерів розділу, підрозділу, пункту, між якими ставлять крапку. У кінці номера повинна стояти крапка, наприклад: “1.3.2.” (другий пункт третього підрозділу першого розділу). Потім у тому ж рядку розташовується заголовок пункту без крапки в кінці, а з наступного рядка – текст пункту.

**Ілюстрації** (фотографії, діаграми, схеми, графіки, карти) і **таблиці** необхідно подавати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації та таблиці, які розміщені на окремих сторінках магістерської роботи, належать до загальної нумерації сторінок. Таблицю чи рисунок, розміри яких більші за формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або в додатках.

Ілюстрації позначають скороченням “Рис.” і нумерують послідовно в

межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках.

Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу та порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Наприклад: “Рис. 1.2.” (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації, її назву і пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією по центру.

**Таблиці** нумерують послідовно (за винятком тих, що подані в додатках) у межах розділу. У правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис “Таблиця” із зазначенням її номера. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: “Таблиця 1.2” (друга таблиця першого розділу). Нижче по центру наводять назву таблиці.

Якщо в магістерській роботі одна таблиця, її нумерують за тим же правилом. При перенесенні частини таблиці на інший аркуш (сторінку) слово “Таблиця” і номер її вказують один раз праворуч над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть: “Продовження табл. 1.2” або “Закінчення табл. 1.2”.

**Формули** в роботі (якщо їх більше однієї) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номери формул пишуть біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (2.1) – перша формула другого розділу позначається таким чином:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0, \quad (2.1)$$

*Примітки* до тексту і таблиць, в яких вказують довідкову та пояснювальну інформацію, нумеруються послідовно в межах однієї сторінки. Якщо приміток на одному аркуші декілька, то після слова “Примітки” ставлять двокрапку, наприклад:

Примітки:

- 1.
- 2.

Якщо є одна примітка, то її не нумерують і після слова “Примітка” ставлять крапку.

Використані джерела нумеруються арабськими цифрами без знака “№”.

### **4.3. Ілюстрації**

Якість ілюстрацій повинна забезпечувати їхнє чітке відтворення (електрографічне копіювання, принтер). Ілюстрації повинні бути виконані за допомогою комп’ютерної техніки, чорнилом, тушшю або пастою чорного кольору на білому непрозорому папері.

У роботі необхідно застосовувати лише одноколірні штриховані ілюстрації та оригінали фотознімків (зіскановані та відповідно відформатовані). Ілюстрації повинні мати назву, яку розміщують після номера ілюстрації. За необхідності ілюстрації доповнюють пояснювальними даними (під рисунковим текстом).

Зразок оформлення ілюстрацій наведено в Додатку 6.

### **4.4. Таблиці**

Цифровий матеріал, здебільшого, оформляється у вигляді таблиць. Кожна

таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують симетрично до тексту. Назву і слово “Таблиця” починають з великої літери. Назву не підкреслюють та не виділяють.

Заголовки граф повинні починатися з великих літер, підзаголовки – з маленьких, якщо вони складають одне речення із заголовком, і з великих, якщо вони є самостійними. Висота рядків має бути не менше 8 мм. Графу з порядковими номерами рядків до таблиці зазначати не треба.

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті так, щоб її можна було читати без повороту переплетеного блоку сторінок роботи або з поворотом за годинниковою стрілкою.

Таблицю з великою кількістю рядків можна переносити на інший аркуш. При цьому назву зазначають тільки над її першою частиною, і у таблицю вміщують рядок з порядковими номерами граф, а на наступному аркуші після підпису “Продовження табл.” чи “Закінчення табл.” першим є рядок із порядковими номерами граф. Таблицю з великою кількістю граф можна ділити на частини та розміщувати одну частину під іншою в межах однієї сторінки, повторюючи заголовки рядків у кожній перенесеній частині таблиці.

Якщо текст, який повторюється у графі таблиці, складається з одного слова, його можна замінити лапками; якщо з двох або більше слів, – то при першому повторенні його замінюють словами “Те ж”, а далі лапками. Ставити лапки замість цифр, марок, знаків, математичних символів, які повторюються, не потрібно. Якщо цифрові або інші дані в якому-небудь рядку таблиці не подають, то в ньому ставлять прочерк.

Зразок оформлення таблиці наведено в Додатку 7.

#### **4.5. Формули**

У роботі написання формул рекомендується виконувати за допомогою стандартних математичних редакторів Microsoft Office або чорнилом, тушшю, пастою чорного кольору на білому непрозорому папері.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів необхідно подавати безпосередньо під формулою у тій послідовності, в якій їх згадано у формулі. Значення кожного символу та числового коефіцієнта потрібно записувати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова “де” без двокрапки.

Рівняння та формули потрібно виділяти з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули необхідно залишати не менше одного вільного рядка. Якщо рівняння неможливо розмістити в одному рядку, його доцільно перенести після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-), множення ( $\times$ ) або ділення (:).

#### **4.6. Посилання**

При написанні роботи необхідно давати посилання на джерела, матеріали або окремі дані, ідеї та висновки, на основі яких досліджуються проблеми, визначаються завдання, питання, вивченню яких присвячено магістерську роботу. Такі посилання дають змогу відшукати документи та перевірити достовірність відомостей про цитування документа, розкривають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатися доцільно на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатися лише тоді, коли у них є наявний матеріал, який не включено

до останнього видання.

Посилання на використане джерело в роботі може бути прямим або непрямим. При прямому посиланні подають частину авторського тексту в оригіналі з посиланням на автора, виділяючи текст лапками. При непрямому посиланні подають частину авторського тексту у власній інтерпретації, але теж із посиланням на джерело.

Посилання в тексті роботи на джерела необхідно позначати порядковим номером за переліком посилань у “Списку використаних джерел”, виділеним двома квадратними дужками, наприклад: “... у працях [1 – 7]...”; “... у працях [1; 7; 23]...”. Якщо використовують відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел із великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул із джерела, на яке зроблене посилання в магістерській роботі, наприклад: “... у монографії [7, с. 48]...”.

Приклад бібліографічного посилання, відповідно до п. 5 наказу ВАК України “Про внесення змін до переліків та форм документів, що використовуються при атестації наукових та науково-педагогічних працівників” від 26 січня 2008 р. № 63, подається в такій редакції:

Цитата в тексті: “...інвестиційно-будівельним проектом є відокремлені часовими рамками інвестиційні заходи по виконанню технологічної послідовності робіт для створення у межах заданих термінів та бюджетних обмежень нового унікального об’єкта нерухомості, наявність та використання якого необхідне для досягнення мети інвестування” [18, с. 44].

Відповідний опис у переліку посилань: 18. Рач В. А. Категорійний апарат проектів девелопменту нерухомості / В. А. Рач, О. С. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва [Текст] : зб. наук. праць (Українська асоціація управління проектами ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля ; Університет економіки та права “Крок”). — № 2 (26) 2013. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. — С. 40—50.

Посилання на ілюстрації магістерської роботи вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад: “(рис. 1.2)” або “ на рис. 1.2”.

Посилання на формули вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад: “... у формулі (2.1)”.

На всі таблиці роботи повинні бути посилання в тексті, при цьому слово “таблиця” в тексті пишуть скорочено, наприклад: “...у табл. 1.2”. У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вказувати скорочено слово “дивись”, наприклад: “див. табл. 1.3”; “див. рис. 2.1”.

#### **4.7. Список використаних джерел**

Список використаних джерел оформляється відповідно до ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 “Бібліографічний запис. Бібліографічний опис: загальні вимоги та правила”. Приклади бібліографічного опису джерел подані у Додатку 8.

Література подається в алфавітному порядку за прізвищем автора або за назвою окремого видання. Відомості про джерела, які є у списку, необхідно давати згідно з вимогами державного стандарту з обов’язковим наведенням назв праць і вихідних даних видавництва.

Список використаних джерел повинен мати не менше 40 найменувань. На

кожне з них має бути в роботі хоча б одне посилання. Такий список розташовується після висновків із продовженням нумерації аркушів.

Список використаних джерел вимагає розміщення інформації у такій послідовності:

а) монографії, брошури, підручники, статті з журналів, інструктивні, нормативні та інші матеріали, що використовуються суб'єктом господарювання українською та російською мовами, закони України укази Президента, постанови уряду директивні матеріали міністерств (в алфавітній послідовності);

б) іншомовні джерела (в алфавітній послідовності);

в) електронні джерела (в алфавітній послідовності).

Опис кожної позиції видань із списку використаних джерел необхідно подавати згідно з вимогами державного стандарту з обов'язковим наведенням назв праць.

#### **4.8. Оформлення додатків**

Додатки розташовуються після списку використаних джерел у порядку згадування посилань на них у тексті роботи з продовженням нумерації аркушів.

При цьому кожний додаток починається з нової сторінки.

Додаток повинен мати заголовок, надрукований малими літерами (з першої – великої) симетрично до тексту сторінки.

У правому верхньому куті, над заголовком, малими літерами (з першої – великої) друкується слово “Додаток” і поряд – велика літера, що позначає додаток (Додаток 9).

Додатки потрібно позначати послідовно великими літерами української



абетки, за винятком літер Г, Г Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ъ, наприклад, “Додаток А”, “Додаток Б” і т.д. Єдиний додаток позначається лише словом “Додаток”.

Текст кожного додатка може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад: “А.2” – другий розділ додатка А; “В. 3.1” – перший підрозділ третього розділу додатку В.

Ілюстрації, таблиці та формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатку, наприклад: “рис. Д. 1.2” – другий рисунок першого розділу додатку Д; “формула (А.1)” – перша формула додатку А.

#### **4.9. Електронний варіант роботи**

Для занесення до інформаційної бази магістерських робіт Інституту кожен студент має подати на кафедру електронний варіант роботи на CD-R диску. Структура роботи повинна повністю відповідати її друкованому варіанту у вигляді файлу формату Microsoft Word Document. Окремі додатки можуть подаватися у вигляді файлу формату Microsoft Project, а матеріали, виконані за допомогою інших спеціальних програм мають бути збережені у форматі Microsoft Word Document.

### **5. НАУКОВЕ КЕРІВНИЦТВО МАГІСТЕРСЬКОЮ РОБОТОЮ**

Для керівництва магістерською роботою студента призначається науковий керівник із числа науково-педагогічних працівників кафедри, а також із числа провідних вчених науково-дослідних інститутів і вищих закладів освіти, які мають науковий ступінь та/або вчене звання і спеціальні знання з

методології управління проектами. Викладач може здійснювати керівництво підготовкою не більше 5 магістерських робіт, а також бути керівником комплексної практики з фаху.

Керівництво роботою здійснюється з метою надання студентові необхідної допомоги у процесі її виконання, а також здійснення контролю за дотриманням вимог до магістерської роботи.

Основними формами керівництва магістерською роботою є:

- попередні консультації;
- погодження плану роботи та затвердження календарного плану виконання роботи;
- поточні консультації;
- перевірка роботи;
- написання відгуку на роботу;
- консультація щодо захисту магістерської роботи в ЕК.

*Попередні консультації, зокрема, передбачають:*

- загальну консультацію з поясненням основних вимог до магістерської роботи (форма виконання, обсяг, терміни написання, особливості змісту окремих розділів тощо);
- поради щодо формування й оформлення бібліографії (необхідний обсяг нормативного матеріалу, основні фахові роботи з теми, останні публікації в періодиці, зарубіжні джерела, методика складання списку джерел тощо);

– рекомендації щодо використання у магістерській роботі матеріалів практики управління проектами (передусім неопублікованої) та інших матеріалів ілюстративного плану.

У результаті попередніх консультацій студент має одержати чіткі та конкретні пояснення щодо змісту та форми магістерської роботи, і що він має зробити на початковому етапі її написання.

*Погодження плану магістерської роботи і затвердження календарного плану виконання.* Здебільшого, ця форма керівництва магістерською роботою передбачає:

– рекомендації студентові щодо опрацювання тих нормативно-правових джерел і фахової літератури, які необхідні для формування плану магістерської роботи;

– ознайомлення з планом магістерської роботи, що складений студентом;

– оцінка запропонованого плану; якщо потрібно – формулювання зауважень і пропозицій щодо плану та їх обговорення зі студентом;

– вироблення й узгодження основного варіанту (кількох варіантів) плану магістерської роботи і визначення графіку її виконання.

*Поточні консультації.* Поточні консультації проводяться під час безпосереднього виконання студентом магістерської роботи, а також під час проходження практики, і можуть стосуватися:

– узагальнення практики формування і реалізації реальних проектів та опрацювання інших матеріалів, які стосуються особливостей використання методології управління проектами;

– використання практичних матеріалів у магістерській роботі (наведення аналітичних даних щодо функціонування та діяльності об'єкта дослідження, статистичних даних, окремих положень щодо узагальнення практики реалізації проектів тощо);

– уточнення позиції студента щодо окремих суперечливих питань, які розглядаються в магістерській роботі;

– формулювання пропозицій щодо вдосконалення функціонування об'єкта дослідження, інших рекомендацій теоретичного та практичного значення.

У результаті поточних консультацій студент має одержати від керівника допомогу у вирішенні тих питань, які виникають у нього у процесі підготовки першого варіанту магістерської роботи.

*Перевірка магістерської роботи* Перевірка магістерської роботи починається з перевірки її першого варіанту, підготовленого студентом. За домовленістю між керівником і студентом це може бути поетапна перевірка окремих розділів (підрозділів) магістерської роботи, яка здійснюється під час її виконання, або перевірка першого варіанту роботи загалом.

Ознайомлюючись із текстом відповідного розділу (підрозділу), керівник формулює конкретні зауваження та інші міркування щодо змісту безпосередньо на текстовій частині сторінки чи на окремому аркуші, а також дає загальну

оцінку всього розділу, в якій, зокрема вказує:

- наскільки представлений варіант відповідає вимогам, встановленим до магістерських робіт;
- зауваження, які на думку керівника, обов'язково повинні враховуватись студентом при доопрацюванні;
- зауваження та рекомендації, на які бажано зважати для підвищення рівня магістерської роботи.

Після доопрацювання студент повторно подає керівнику, зазвичай, лише ті частини магістерської роботи, яких безпосередньо стосувались зауваження та рекомендації. Керівник, якщо потрібно, формулює нові зауваження та рекомендації.

Якщо студент відмовляється враховувати зауваження чи рекомендації керівника магістерської роботи, останній попереджує студента про те, які наслідки, на його думку, це матиме – негативний відгук, негативна рецензія, зниження оцінки магістерської роботи під час її захисту тощо.

Результатом перевірки керівником одного чи кількох варіантів магістерської роботи є конкретні висновки щодо відповідності представленого варіанту тим вимогам, які в Інституті висуваються до магістерських робіт зі спеціальності 073 “Менеджмент”.

*Написання відгуку на магістерську роботу.* Після подання студентом остаточного варіанту магістерської роботи керівник пише відгук на неї, зміст якого залежить від конкретних висновків, які керівник зробив після перевірки остаточного варіанту роботи. Бланк відгуку подано у Додатку 10.

*Якщо поданий варіант, на думку керівника, повністю відповідає вимогам,* які висуваються до магістерських робіт, керівник у загальній формі зазначає це у відгуку і робить висновок про можливість допуску роботи до захисту в ЕК.

*Якщо поданий варіант, на думку керівника, в основному відповідає вимогам,* які висуваються до магістерських робіт, він відзначає це у відгуку. Одночасно керівник може навести конкретні недоліки поданого варіанту роботи, а також вказати, які його зауваження не були враховані студентом. У кінці відгуку він робить висновок про можливість допуску магістерської роботи до захисту в ЕК.

У разі, *коли поданий варіант, на думку керівника, загалом не відповідає вимогам* до написання і оформлення магістерських робіт, він зазначає це у відгуку. Одночасно керівник зобов'язаний навести найбільш істотні недоліки поданого варіанту, а також вказати, які його зауваження не були враховані студентом. У кінці відгуку він робить висновок про неможливість допуску поданого варіанту магістерської роботи до захисту в ЕК.

Наявність відгуку на магістерську роботу є необхідною умовою передачі роботи на рецензування та остаточного прийняття рішення завідувачем кафедри про її допуск чи недопуск до захисту в ЕК.

*Консультація щодо захисту магістерської роботи в ЕК.* Така консультація проводиться на прохання студента після ознайомлення його та керівника з рецензією на магістерську роботу. Вона, зокрема, складається з:

– ознайомлення студента з загальними вимогами щодо його виступу на засіданні ЕК (план виступу, його обсяг, на що потрібно звернути особливу увагу тощо);

– пояснення щодо типу та форми відповідей на можливі запитання після виступу на засіданні ЕК;

– рекомендації щодо відповідей на ті зауваження рецензента, які є дискусійними.

Під час консультації студент повинен отримати рекомендації щодо захисту ним магістерської роботи на засіданні ЕК.

## **6. ПРОЦЕДУРА ПОПЕРЕДНЬОГО ЗАХИСТУ ТА ПУБЛІЧНИЙ ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Попередній захист магістерської роботи відбувається на відкритому засіданні кафедри менеджменту Інституту не пізніше, ніж за 15 днів до початку роботи ЕК.

Дати попереднього захисту магістерських робіт вказуються у графіку, затверджуються на засіданні кафедри та подаються у навчально-методичний відділ Інституту для подальшого контролю. Графік попереднього захисту магістерських робіт затверджується директором Інституту і доводиться до відома начальника навчально-методичного відділу, професорсько-викладацького складу та студентів спеціальності 073 “Менеджмент”.

Процедура попереднього захисту визначається кафедрою.

До попереднього захисту допускається робота студента за згодою

наукового керівника. На засіданні кафедри проводиться оцінювання готовності кожної магістерської роботи щодо змісту і форми та виноситься рішення про допуск роботи до захисту. До публічного захисту магістерської роботи допускаються студенти, які повністю виконали всі вимоги навчального плану, успішно пройшли попередній захист та отримали позитивний відгук наукового керівника.

Науковий керівник після надходження роботи на кафедру надає відгук, у якому рекомендує або не рекомендує її до захисту. У разі одержання позитивного відгуку наукового керівника робота передається на рецензування рецензенту, визначеному кафедрою. Для рецензування магістерських робіт можуть залучатись науково-педагогічні працівники інших навчальних закладів, фахівці-практики у сфері, яка пов'язана з темою роботи, магістри управління проектами. Список зовнішніх рецензентів складається на кафедрі не пізніше як за 4 тижні до початку виконання магістерських робіт і затверджується завідувачем кафедри.

Рецензент має визначити позитивні аспекти роботи, зокрема: ґрунтовність та самостійність дослідження, опанування спеціальної літератури, використання матеріалів практики, наявність висновків, теоретичних і практичних пропозицій, наявність апробацій результатів дослідження тощо.

Недоліки, виявлені рецензентом при вивченні магістерської роботи, за своїм значенням та змістом можуть класифікуватись як:

– *недоліки теоретичного значення* – неповнота чи поверховість розгляду окремих питань, компілятивний тип роботи, суперечливість позицій



автора, неточне використання спеціальної термінології, невірна оцінка існуючих теоретичних положень, відсутність власних висновків і пропозицій тощо;

– *недоліки технічного значення* – розгляд студентом нормативних актів чи окремих їх положень, що втратили чинність, як чинних; незнання нового законодавства; відсутність комплексного аналізу законодавства, яке регламентує діяльність обраного об'єкта дослідження; недостатнє орієнтування у тенденціях сучасної практики управління проектами, неадекватність використання комп'ютерного інструментарію щодо розкриття змісту та особливостей управління проектами тощо;

– *недоліки мовностилістичного значення* – невірні чи неточні посилання на нормативно-правові джерела і фахову літературу, орфографічні та пунктуаційні помилки.

Окрім зазначених, можуть бути й інші недоліки – порушення загальних вимог щодо магістерської роботи (перевищення обсягу, відсутність обов'язкових складових змісту, недоліки в зовнішньому оформленні магістерської роботи тощо), недоречні запозичення з літератури.

Результатом проведеного рецензентом аналізу магістерської роботи має стати написання письмової рецензії, у якій обов'язково зазначається:

– позиція рецензента щодо актуальності обраної студентом теми;

– оцінка відповідності магістерської роботи поставленим завданням;

– оцінка конкретної особистої участі автора в одержанні результатів, викладених у магістерській роботі; ступеня обґрунтованості наукових

положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у роботі; теоретико-прикладної значимості отриманих результатів дослідження та рекомендацій із подальшого їх використання;

- оцінка структури роботи, мови, стилю, грамотності викладу наукового матеріалу;

- висновок рецензента щодо наявності в магістерській роботі позитивних моментів; узагальнений виклад таких переваг;

- висновок рецензента щодо наявності в магістерській роботі недоліків, виклад недоліків у систематизованому вигляді з відповідними конкретними прикладами;

- визначення впливу позитивних аспектів і недоліків на оцінку магістерської роботи;

- остаточний висновок щодо ступеня відповідності магістерської роботи тим вимогам, які висуваються до такого виду робіт в Інституті – “повністю відповідає”, “в основному відповідає”, “не відповідає”,

- пропозиція щодо можливої конкретної оцінки магістерської роботи за шкалою ECTS (A – “відмінно”, B – “дуже добре”, C – “добре”, D – “задовільно”, E – “достатньо”, FX – “незадовільно”: з можливістю повторного складання, F – “незадовільно”) зважаючи на результати її захисту у ЕК.

Рецензія повинна бути написана рецензентом на спеціальному бланку (Додаток 11) власноручно чи надрукована з обов'язковим зазначенням дати її написання, завірена особистим підписом рецензента та печаткою організації.

До захисту не допускаються:

- роботи, які не прийняті кафедрою;
- роботи, які не мають позитивного відгуку та/або позитивної рецензії;
- роботи, недопущені рішенням кафедри.

Допущені до захисту магістерські роботи разом із відгуками наукових керівників та рецензіями, а також списки допущених до захисту магістерських робіт із зазначенням теми, наукового керівника і рецензента, передаються в державну екзаменаційну комісію за підписом завідувача кафедри не пізніше, ніж за 5 днів до початку захисту робіт.

Студентові надається можливість ознайомитись із рецензією. Потрібно зауважити, що магістерська робота без відгуку та рецензії до захисту не приймається.

Захист магістерської роботи проводиться відкрито, за участю не менше половини складу державної екзаменаційної комісії при обов'язковій присутності голови комісії.

На захисті студентові надається слово для викладу основних висновків, зроблених ним під час магістерського дослідження, і відповідей на запитання членів екзаменаційної комісії та інших осіб, які присутні на захисті. Для публічного виступу студенту надається до 10 хвилин.

Виступ студента на відкритому засіданні ЕК із захисту магістерської роботи має містити в собі:

- чітке формулювання проблеми;
- обґрунтування її актуальності та новизни;
- визначення мети та завдання наукового дослідження;

- відомості про структуру роботи;
- викладення автором основних результатів та практичних рекомендацій, сформульованих під час дослідження.

Після виступу студента надається слово рецензенту, а у разі його відсутності, зачитується його письмова рецензія, а також заслуховується відповідь студента на зауваження, висловлені в рецензії.

Магістерська робота оцінюється ЕК із огляду на її зміст і доповідь магістранта, зважаючи на висновки наукового керівника та рецензента.

Рішення ЕК про оцінку знань, виявлених при захисті магістерської роботи, приймається на закритому засіданні комісії відкритим голосуванням звичайною більшістю голосів членів комісії, які брали участь у засіданні. При однаковій кількості голосів, голос голови ЕК є вирішальним.

Результати захисту магістерської роботи визначаються за шкалою ECTS. Критеріями оцінки є теоретичний рівень, новизна, практична значимість рекомендацій, уміння вести публічну дискусію, аргументовано захищати свою концепцію та висновки.

Результати захисту магістерських робіт оголошуються у той же день, після оформлення протоколів засідання ЕК. Протоколи підписуються головою та членами ЕК і зберігаються в архіві Інституту.

Рішенням екзаменаційної комісії можуть бути відзначені магістерські роботи, які складають теоретичну або практичну значимість.

Магістерська робота може бути рекомендована екзаменаційною комісією до опублікування або впровадження.

Студент, магістерська робота якого оцінена ЕК оцінкою “незадовільно”, відраховується з Інституту і йому видається довідка встановленого зразка про проходження навчання в Інституті.

У ситуації, коли захист магістерської роботи визначається незадовільним, ЕК приймає рішення, чи може студент подати на повторний захист ту саму роботу з доопрацюванням, чи він зобов'язаний опрацювати нову тему, визначену кафедрою. За таких обставин студент може бути допущений до захисту протягом трьох років після закінчення Інституту.

Студенти, які не захищали магістерську роботу з поважних причин (документально підтверджених) термін навчання може бути продовжений директором Інституту до наступного засідання комісії із захисту магістерських робіт, але не більше, аніж на один рік.

Захищені магістерські роботи передаються на зберігання у бібліотеку Інституту, де вони реєструються і зберігаються у фонді магістерських робіт, є доступними для використання в навчальному процесі та з метою ознайомлення за відповідним дозволом для усіх бажаючих.

## ДОДАТКИ

*Зразок оформлення титульної сторінки*

**Львівський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентові України**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

**Барановський Сергій Валерійович**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

**(на прикладі проекту створення комплексної системи захисту інформації  
Інтернет-провайдера ТОВ “АльфаNet”)**

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Робота на здобуття кваліфікації магістра

Науковий керівник

**Козак Іван Іванович**

д.е.н., професор

Львів

2018

*Зразок оформлення звороту титульної сторінки*

**Львівський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України**

Кафедра менеджменту

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

**(на прикладі проекту створення комплексної системи захисту інформації  
Інтернет-провайдера ТОВ “АльфаNet”)**

Автор роботи

Барановський С. В.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник

Козак І. І.

\_\_\_\_\_ (підпис)

“До захисту  
допускаю”

Завідувач кафедри

Загорський В. С.

\_\_\_\_\_ (підпис)



*Зразок оформлення змісту роботи***ЗМІСТ**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІНІЦІАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	7
1.1. Дослідження проблем функціонування галузі	7
1.2. Специфіка та особливості використання методології управління проектами для створення систем захисту інформації	16
1.3. Обґрунтування альтернатив та концепції організаційних рішень для розробки проектів Інтернет-провайдером	25
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ІНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРА	33
2.1. Аналіз унікальності та особливостей проекту	33
2.2. Зміст і структура проекту	41
2.3. Плани проекту	50
2.4. Експертиза та аналіз проекту. Оцінка ефективності	59
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ІНТЕРНЕТ- ПРОВАЙДЕРА	67
3.1. Особливості управління ризиками проекту	67
3.2. Моніторинг процесу реалізації проекту	75
3.3. Прогнозування результатів проекту	84
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
АНОТАЦІЯ	103
ДОДАТКИ	104

*Зразок оформлення анотації***АНОТАЦІЯ**

У магістерській роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти ініціалізації проектів у галузі інформаційних технологій. Обґрунтовано доцільність впровадження проекту “Створення комплексної системи захисту інформації Інтернет-провайдера ТОВ “АльфаNet”, описано його зміст, концепцію та структуру, сформовано плани проекту, проведено аналіз проекту, доведена його ефективність. Розкрито основні аспекти та особливості управління таким проектом.

Ключові слова: Інтернет-провайдер, комплексна система захисту інформації, проект, управління проектами, план проекту, ефективність

**SUMMARY**

In master's degree work the theoretical and practical aspects of initializing of projects in industry of information technologies were considered. Grounded expedience of introduction of project of “Creation of the complex system of defence of information of Internet provider of LTD “AlfaNet”, his maintenance, conception and structure was described, the plans of project were formed, the analysis of project was conducted, his efficiency was proved. Basic aspects and features of such project management were exposed.

Key words: Internet provider, complex system of defence of information, project, project management, plan of project, efficiency.

*Зразок оформлення назви розділу, підрозділу*

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІНІЦІАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 1.1. Дослідження проблем функціонування галузі

Початок нового століття для України, як і для всього світу, позначився інтенсифікацією процесів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. На прискореному розвитку вітчизняної галузі зв'язку та сфери інформатизації ґрунтується стратегія входження нашої держави у глобальну інформаційну спільноту.

На сьогодні галузь посідає провідні позиції у вітчизняній економіці. Протягом останніх років плідно реалізується нова стратегія розвитку галузі, ініціатором якої є Міністерство транспорту та зв'язку України. Останніми роками галузь, де працює понад чверть мільйона фахівців, демонструє високі темпи зростання. Зв'язок та інформатизація стали нині одними з найважливіших складових економіки України, стабільно забезпечуючи формування дохідної частини Державного бюджету країни.

У галузі ефективно впроваджуються механізми ринкового регулювання, створюється привабливий інвестиційний клімат, успішно здійснюється технологічна модернізація. Цілий комплекс підприємств та установ надає населенню значний обсяг різноманітних послуг поштового, Інтернет- та електровз'язку, здійснює розвиток інформаційної інфраструктури.

Розвиток національного сегменту мережі Інтернет, що є одним із пріоритетних напрямів державної політики, забезпечується впровадженням новітніх технологій доступу та систем захисту інформації. В Україні спостерігається динамічний розвиток Інтернету (рис.1.1) [43].

Зразок оформлення рисунків

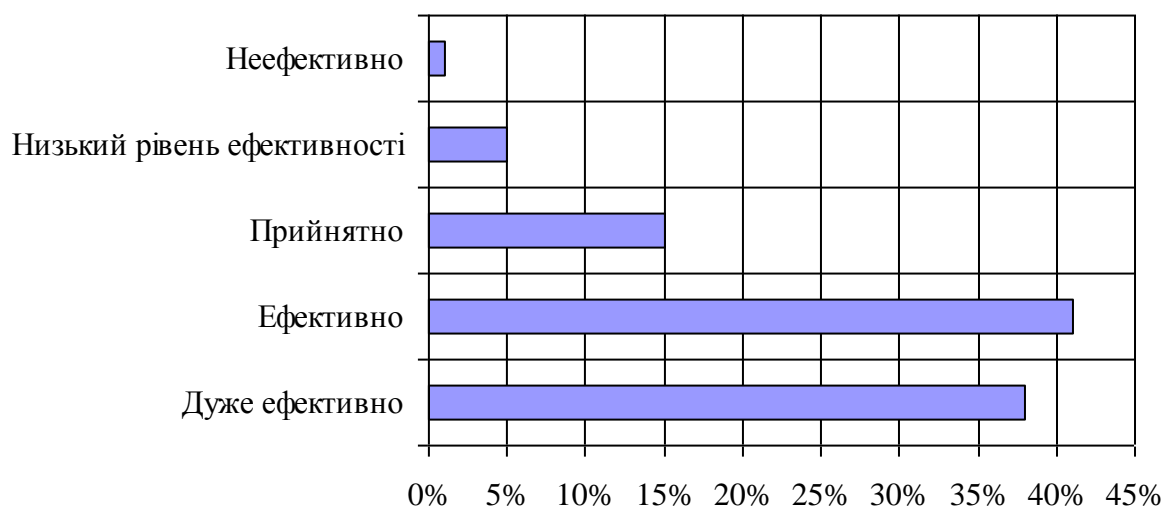


Рис. 1.9. Рівень ефективності використання методології управління проектами Інтернет-компаніями



Рис. 2.2. Структурно-функціональна схема КСЗІ

## Зразок оформлення таблиці

Таблиця 1.1

Середні оцінки приросту ефективності при використанні методології управління проектами Інтернет-провайдерами

Область управління	Показник	Приріст, %
Предметна	Інтеграція проектної діяльності і загальну діяльність компанії	25,00
	Актуалізація цілей проекту	20,40
Розклад	Управління розкладами проектів	27,50
	Прогнозування розкладів	30,00
Вартість	Управління бюджетом проекту	20,00
	Зростання продажів	34,20
	Повернення інвестицій	25,40
	Скорочення часу виходу на ринок	21,50
Ресурси	Управління ресурсами проекту	25,00
	Ефективність використання ресурсів	26,00
	Продуктивність роботи персоналу	15,10
Ризики проектів	Управління ризиками	19,00
Робота з замовниками та постачальниками	Інформованість замовників	32,50
	Залучення замовника до активної співпраці	44,40
	Управління постачаннями	20,00

*Приклади бібліографічного опису джерел****Книги****Однотомний документ**Один автор*

1. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом [Текст] : монографія / А. А. Пересада. — К. : Лібра, 2007. — 427 с.
2. Матвіїшин Є. Г. Планування проектних дій [Текст] : навч. посіб. / Є. Г. Матвіїшин. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. — 176 с. — (Серія “Бібліотека магістра”).
3. Морозов В. В. Основи закупівель товарів, робіт і послуг в проектах (тендерні процедури та контракти) [Текст] : навч. посіб. / В. В. Морозов. — К. : Таксон, 2003. — 744 с.
4. Хелдман К. Профессиональное управление проектом [Текст] / Ким Хелдман ; пер. с англ. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 517 с.

*Два автори*

1. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки [Текст] : навч. посіб. для студ. вузів / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. — 2-ге вид. — К. : ЦУЛ, 2009. — 384 с.
2. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст] : монографія / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов ; Украинская ассоциация управления проектами. — 2-е изд. — К. : [б. и.], 2000. — 312 с.
3. Маркарьян Э. А. Инвестиционный анализ [Текст] : учеб. пособ. / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко. — М. : МарТ ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. — 96 с. — (Серия “Экономика и управление”).

*Три автори*

1. Загвойська Л. Д. Економічний аналіз інвестиційних проектів [Текст] : навч. посіб. / Л. Д. Загвойська, Т. Є. Маселко, М. М. Якуба. — Львів : Афіша, 2006. — 315 с.

2. Тренев В. Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт [Текст] / В. Н. Тренев, М. И. Магура, В. В. Лентьев. — М. : ПРИОР, 2008. — 112 с. — (Библиотека ЗАО “РОЭЛ Консалтинг”).

#### *Чотири автори*

1. Цигилик І. І. Аналіз і розробка інвестиційних проектів [Текст] : навч. посіб. / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, М. М. Білий, О. І. Мозіль. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 160 с.

#### *П'ять і більше авторів*

1. Управление проектами [Текст] : справочник для профессионалов / [И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, И. М. Каролинский и др.] ; под ред. И. И. Мазура (общ. ред.) и В. Д. Шапиро. — М. : Высшая школа, 2001. — 875 с.

2. Пинто Дж. К. Управление проектами [Текст] / [Джеффри К. Пинто (ред.), Дэвид Ф. Колдуел, Джеймс П. Клеменс и др.] ; пер. с англ. под. ред. к. т. н., доц. В. Н. Фунтова. — СПб. : Питер, 2004. — 464 с. — (Серия “Теория и практика менеджмента”).

#### *Без автора*

1. Залучення додаткового фінансування для реалізації соціальних програм: практичні поради з написання проекту [Текст] / [уклад. Л. А. Грицина, В. А. Третяк, Н. С. Шмурикова] ; Центр “Волонтер” ; Асоціація “Поділля Перший” ; Центр Стратегічних Ініціатив. — Хмельницький, 2008. — 56 с.

2. Керівництво з питань Проектного Менеджменту [Текст] / пер. з англ. під ред. С. Д. Бушуєва ; Інститут проектного менеджменту США. Комітет з питань стандартів PMI ; USA. — 2-ге вид., переробл. — К : Ділова Україна, 2000. — 198 с.

### *Багатотомний документ*

1. Економічна енциклопедія [Текст] : у трьох томах. Т. 1 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.), Б. Д. Гаврилишин (голов. редакц. ради), В. А. Ющенко [та ін.]. — К. : Видавничий центр “Академія”, 2000. — 864 с.

2. Петков В. П. Менеджмент у державному управлінні. Ч. 1 / В. П. Петков, О. О. Соломенчук, С. В. Петков ; Нац. техн. ун-т України “Київ. політехн. ін-т”. — К. : НТУ “КПІ”, 2006. — 125 с.

### *Словники*

1. Словник-довідник з питань управління проектами [Текст] / під ред. С. Д. Бушуєва ; Українська асоціація управління проектами. — К. : Ділова Україна, 2001. — 640 с.

2. Менеджмент: термінологічний словник-довідник [Текст] / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К. : МАУП, 2007. — 744 с.

### *Законодавчі та нормативні документи*

1. Господарський кодекс України : Кодекс від 16.01.2003 р. № 436-IV (зі змінами та доповненнями) // ВВР України [Текст]. — 2003. — №18, №19/20, №21/22. — Ст. 144.

2. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 р. № 2806-IV (зі змінами та доповненнями) // Офіційний вісник України від 14.10.2005 [Текст]. — 2005. — № 39. — С. 31, ст. 2429, код акту 33925/2005.

### *Стандарти*

1. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT) [Текст]. — [Чинний від 2008-01-01]. — К. : Держспоживстандарт України, 2008. — 45 с.

### *Каталоги*



1. Межгосударственные стандарты [Текст] : каталог : в 6 т. / [сост. И. В. Ковалева, В. А. Павлюкова ; ред. В. Л. Иванов]. — Львов : Леонорм-стандарт, 2006 — (Серия “Нормативная база предприятия”). Т. 5. — 2007. — 264 с.

#### *Бібліографічні покажчики*

1. Молодь в українському суспільстві [Текст] : бібліографічний покажчик / Центральна бібліотека ім. М. Л. Кропивницького м. Миколаєва ; склад. Н. Л. Артем'єва. — Миколаїв, 2009. — 42 с.

#### *Дисертації*

1. Медведєва О. М. Інтеграційний механізм ефективної комунікації в проєктах [Текст] : дис. ... канд. техн. наук : спец. 05.13.22 “Управління проєктами та розвиток виробництва” / О. М. Медведєва ; Київський національний ун-т будівництва і архітектури. — К., 2006. — 231 с.

#### *Автореферати дисертацій*

1. Кальніченко О. В. Управління проєктами з використанням методів та моделей управління вартістю [Текст] : автореф. дис. ... канд. техн. наук : спец. 05.13.22 “Управління проєктами та розвиток виробництва” / О. В. Кальніченко ; Київський національний ун-т будівництва і архітектури. — К., 2004. — 25 с., табл.

#### *Частина книги, періодичного, продовжуваного видання*

1. Рач В. А. Категорійний апарат проєктів девелопменту нерухомості / В. А. Рач, О. С. Шарова // Управління проєктами та розвиток виробництва [Текст] : зб. наук. праць (Українська асоціація управління проєктами ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля ; Університет економіки та права “Крок”). — № 2 (26) 2008. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. — С. 40—50.

2. Чемерис О. М. Державні цільові програми у сфері інвестицій та

інновацій: очікування та реалії / О. М. Чемерис // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації [Текст] : матер. підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 30 жовтня 2009 р. : тези доп. : у 2 т. — Т. 1. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. — С. 205—207.

### *Електронні ресурси*

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс від 16.01.2003 р. № 436-IV (зі змінами та доповненнями). — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=11&nreg=436-15>.

2. Пятенко С. В. Методы анализа наиболее типичных проблем управления проектом [Електронний ресурс] / С. В. Пятенко. — Режим доступу : [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_35/article\\_2808/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2808/).

3. Баркалов П. С. Задачи распределения ресурсов в управлении проектами [Електронний ресурс] / П. С. Баркалов, И. В. Буркалова, А. В. Глаголев, В. Н. Колпачев. — Режим доступу : [http://www.aup.ru/books/m116/file\\_52.pdf](http://www.aup.ru/books/m116/file_52.pdf).

4. Проект ЄС “Фінансування та управління у сфері охорони здоров’я в Україні” [Електронний ресурс]. — К. : Європейська Комісія, 2006. — 1 електр.опт. диск (CD-ROM) ; 12 см. — Систем. вимоги : Pentium ; 32 Mb RAM ; Windows 95, 98, 2000, XP ; MS Word 97-2000. — Назва з контейнера.

*Зразок оформлення додатку*

**ЗАПИТ НА ЗМІНИ**

№ контролю:

**Опис змін, які пропонуються:**

*Ввести 9,16 і 23 жовтня 2010 року (суботи) робочими днями*

**Обґрунтування:**

*Такі заходи необхідні, щоб забезпечити виконання робіт за планом проекту*

**Вплив ігнорування змін:**

*Відставання у термінах реалізації проекту*

**Альтернативи:** *Залучити більшу кількість виконавців*

**Первинний аналіз впливу:** *Прект буде виконуватись за планом*

**Основні залежні компоненти:** *Перевитрати*

**Чи потрібен аналіз впливу на вартість/ графік?** Ні  Так

**Ким підготовлений аналіз:** *Менеджер проекту*

**Вплив на вартість:** *Перевищить заплановану на 30%*

**Вплив на ресурси:** *Не вплине*

**Кінцеві результати перевірки:** *Проект виконується за планом*

**Дата перевірки:** *07.10.2010 р.*

**Категорія:**  Висока  Середня  Низька

**Результати перевірки:**

**Дата перевірки:** 07.10.2010р. **Кому направлено:** *Керівник проекту*

**Затвердити до виконання**  **Відхилити**  Відхилити до \_\_\_\_\_

**Причина:** \_\_\_\_\_

**Підпис відповідальної особи:**

**ВІДГУК**

на магістерську роботу студента спеціальності 073 “Менеджмент”  
Львівського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я та по-батькові студента)

на тему \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ /тема магістерської роботи/

1. Ступінь відповідності виконаної роботи обраній темі \_\_\_\_\_

2. Використання рекомендованої літератури \_\_\_\_\_

3. Використання в роботі зарубіжного досвіду та застосування порівняльного аналізу \_\_\_\_\_

4. Аналітичні здібності та вміння логічно викласти матеріал (системне бачення проблеми, структурування, логіка викладення, аргументація) \_\_\_\_\_

5. Ставлення студента до процесу написання магістерської роботи (регулярність відвідування консультацій та врахування зауважень наукового керівника, успішність проходження попереднього захисту) \_\_\_\_\_

6. Висновки керівника (відповідність рівня виконаної роботи встановленим вимогам, допуск до захисту) \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання наукового керівника \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**РЕЦЕНЗІЯ**

на магістерську роботу студента спеціальності 073 “Менеджмент”  
Львівського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

\_\_\_\_\_  
/прізвище, ім'я та по батькові студента/

на тему \_\_\_\_\_

/тема магістерської роботи/

1. Актуальність обраної теми, відповідність магістерської роботи завданню \_\_\_\_\_

2. Характеристика виконання основних розділів роботи (ступінь обґрунтованості наукових положень, ступінь використання магістрантом сучасних досягнень науки, нормативно-правових джерел і фахової літератури) \_\_\_\_\_

3. Перелік позитивних аспектів роботи, оцінка реального значення роботи, рекомендації щодо можливих шляхів використання результатів дослідження \_\_\_\_\_

4. Основні недоліки роботи, висновки та твердження, які викликають сумніви \_\_\_\_\_

5. Оцінка якості роботи, її завершеності загалом, достовірності та новизни \_\_\_\_\_

6. Загальне враження від роботи, оцінка значущості її для вирішення певних теоретичних чи прикладних проблем управління проектами \_\_\_\_\_

Виконана робота заслугоує \_\_\_\_\_ оцінки, а студент \_\_\_\_\_

/думка рецензента щодо присвоєння студентові кваліфікації магістра /

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання рецензента \_\_\_\_\_

Місце роботи, посада та підпис рецензента \_\_\_\_\_

Підпис завіряю \_\_\_\_\_

/прізвище, дата, підпис/

М.П.