

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 1                                  |

## ЗАТВЕРДЖЕНО

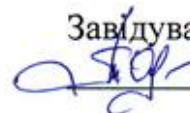
Науково-методичною радою  
Державного університету  
«Житомирська політехніка»  
протокол від 04 вересня 2025 р. № 5

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо виконання та захисту кваліфікаційних робіт

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр»  
спеціальність D3 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
факультет бізнесу та сфери обслуговування  
кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Схвалено на засіданні кафедри  
менеджменту, бізнесу та  
маркетингових технологій  
26 серпня 2025 р., протокол № 8

Завідувач кафедри

 Тетяна ОСТАПЧУК

Гарант освітньо-професійної  
програми

 Тетяна ОСТАПЧУК

Розробники: д.е.н., проф., в.о. зав. кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Тетяна ОСТАПЧУК, д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Галина ТАРАСЮК, к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Катерина ОРЛОВА, к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Світлана БІРЮЧЕНКО, к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Ольга ПАЩЕНКО

Житомир  
2025

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 2                                  |

Методичні рекомендації щодо виконання та захисту кваліфікаційних робіт для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальність D3 «Менеджмент» освітньо-професійна програма «Менеджмент» [Електронне видання]. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2025. 62 с.

**Розробники:** д.е.н., проф. Тетяна ОСТАПЧУК, д.е.н., проф. Галина ТАРАСЮК, к.е.н., доц. Катерина ОРЛОВА, к.е.н., доц. Світлана БІРЮЧЕНКО, к.е.н., доц. Ольга ПАЩЕНКО

#### **Рецензенти:**

**ПЕТРУК Олександр** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів

**ЖИГЛЕЙ Ірина** – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку

Затверджено Вченою радою факультету бізнесу та сфери обслуговування (протокол № 10 від «27» серпня 2026 р.)

Методичні рекомендації призначені для забезпечення виконання та захисту кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент». Методичні рекомендації містять загальні рекомендації щодо виконання та захисту кваліфікаційних робіт, вимоги до оформлення роботи та супровідних документів.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 3                                  |

## ЗМІСТ

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                          | 4  |
| 1. Загальна інформація.....                         | 5  |
| 2. Етапи виконання кваліфікаційної роботи.....      | 10 |
| 3. Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.....   | 16 |
| 4. Вимоги до оформлення кваліфікаційної роботи..... | 28 |
| 5. Захист кваліфікаційної роботи.....               | 36 |
| 6. Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи.....  | 37 |
| Додатки.....                                        | 38 |

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 4                                  |

## ВСТУП

Атестація передбачає визначення відповідності якості здобутої освіти та рівня компетентності випускників закладів вищої освіти вимогам, визначеним освітньо-професійною програмою «Менеджмент».

Атестація випускників освітньо-професійної програми «Менеджмент» за спеціальністю D3 «Менеджмент» проводиться у формі публічного захисту кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота є важливою формою самостійної роботи здобувача вищої освіти, що узагальнює результати його освітньої та наукової підготовки. В процесі виконання та захисту кваліфікаційної роботи здобувачі вищої освіти апробовують компетентності, здобуті в період навчання.

Теми кваліфікаційних робіт пропонуються здобувачам вищої освіти, виходячи із вимог освітньо-професійної програми та напрямів науково-дослідної роботи кафедри. Здобувач вищої освіти має право обрати тему із запропонованого переліку з урахуванням своїх науково-практичних інтересів або запропонувати, за погодженням з гарантом програми, власний напрям досліджень, що відповідає предметній області спеціальності.

Кваліфікаційна робота не повинна містити академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації; має бути перевірена на плагіат та наявність запозичень; оприлюднена на офіційному сайті або у репозиторії закладу вищої освіти.

Атестація якості підготовки магістра менеджменту щодо встановлення фактичної відповідності рівня освітньої і професійної підготовки вимогам освітньо-професійної програми здійснюється Екзаменаційною комісією (ЕК) закладу вищої освіти з цього фаху.

|                         |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                         | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 5                                  |

## 1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

### 1.1. Опис освітньої компоненти

|                                     |                            |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Назва та шифр освітньої компоненти  | OK13 Кваліфікаційна робота |
| Характеристика освітньої компоненти | обов'язкова                |
| Кількість кредитів                  | 9 кредитів ЄКТС            |
| Кількість годин                     | 270 годин                  |
| Кількість тижнів                    | 6 тижнів                   |
| Рік підготовки                      | 2                          |

### 1.2. Мета та завдання кваліфікаційної роботи

**Метою кваліфікаційної роботи** є закріплення та практичне застосування знань, умінь і навичок, здобутих у процесі навчання за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент», шляхом дослідження теоретичних і практичних засад управління діяльністю організації, аналізу стану та результативності управлінських процесів, виявлення проблем і розроблення обґрунтованих управлінських рішень за невизначеності умов і вимог, а також розробки рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту організації в сучасних умовах господарювання.

**Здобувач повинен продемонструвати** здатність ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади менеджменту та сучасні концепції, принципи, функції, методи й технології управління організаціями та їх підрозділами;
- охарактеризувати систему управління організацією та визначити особливості управління відповідно до предмета дослідження;
- проаналізувати стан і результативність управління за визначеним напрямом діяльності організації із застосуванням сучасних методів дослідження та економічної діагностики;
- визначити проблеми, чинники та резерви вдосконалення управління за напрямом дослідження;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління організацією з урахуванням сучасних умов та стратегічних цілей її розвитку;
- розробити та обґрунтувати управлінські рішення щодо вдосконалення

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 6                                  |

відповідного напрямку управління із застосуванням сучасних методів, технологій та інструментів менеджменту;

– оцінити ефективність і результативність запропонованих управлінських рішень та визначити їх очікуваний вплив на діяльність і розвиток організації.

### 1.3. Загальні вимоги до кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота повинна відповідати наступним вимогам:

- відображати процес та результати самостійного наукового дослідження;
- містити комплексний аналіз досліджуваної проблеми, узагальнення теоретичних засад та розробку практичних рекомендацій з підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання;
- базуватися на спеціальних методах економічних досліджень, таких, як методи збору та узагальнення інформації, аналізу, прогнозування, моделювання тощо;
- містити економічні розрахунки, виконані із застосуванням цифрових технологій;
- містити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення економічно-управлінської діяльності на досліджуваному об'єкті;
- мати належне оформлення та всі необхідні супровідні документи;
- бути повністю завершеною і поданою на кафедру в термін, який відповідає графіку навчального процесу спеціальності;
- дотримуватись академічної доброчесності при виконанні та захисті роботи.

Оцінювання кваліфікаційної роботи здійснюється за критеріями якості її підготовки, оформлення, рівня наявності запозичень та публічного захисту.

### 1.4. Формування компетентностей та досягнення програмних результатів

Кваліфікаційна робота спрямована на формування наступних компетентностей, визначених освітньо-професійною програмою «Менеджмент»:

**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.

**ЗК1.** Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

|                         |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>ОК13-1-2025 |
|                         | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 7                                  |

**ЗК2.** Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

**ЗК3.** Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

**ЗК4.** Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

**ЗК5.** Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

**ЗК6.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

**ЗК7.** Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

**СК1.** Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

**СК2.** Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

**СК3.** Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

**СК4.** Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

**СК5.** Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

**СК6.** Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

**СК7.** Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

**СК8.** Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

**СК9.** Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

**СК10.** Здатність до управління організацією та її розвитком.

Кваліфікаційна робота спрямована на досягнення таких **програмних результатів** навчання за спеціальністю D3 «Менеджмент»:

**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;

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/М/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 8                                  |

**ПРН 3.** Проектувати ефективні системи управління організаціями;

**ПРН 4.** Обґрунтовувати та управляти проєктами, 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.** Використовувати знання з менеджменту для ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

### **1.5. Академічна доброчесність при написанні кваліфікаційної роботи**

Під час виконання кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти зобов'язаний дотримуватися принципів академічної доброчесності, забезпечувати самостійність виконання роботи, достовірність отриманих результатів, коректне використання та належне оформлення інформаційних джерел.

При написанні кваліфікаційної роботи необхідно:

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 9                                  |

– самостійно виконувати дослідження, аналіз, розрахунки та формулювати висновки;

– належним чином посилається на використані наукові праці, нормативно-правові акти, статистичні дані, інформаційні ресурси та інші джерела;

– не допускати академічного плагіату, тобто привласнення результатів досліджень, ідей, тверджень або тексту інших авторів без належного посилання;

– не допускати фабрикації та фальсифікації даних, зокрема вигадкування або свідомого викривлення результатів дослідження, статистичних показників, розрахунків чи іншої інформації;

– не використовувати недостовірні або неперевірені дані як фактичну основу дослідження;

– дотримуватися правил цитування, перефразування та оформлення бібліографічних посилань відповідно до встановлених вимог;

– забезпечувати достовірність наведених у роботі результатів, розрахунків, таблиць, рисунків та висновків;

– у разі використання матеріалів, створених за допомогою інструментів штучного інтелекту, дотримуватися встановлених університетом вимог щодо їх використання та забезпечувати власний критичний аналіз і відповідальність за зміст кваліфікаційної роботи;

– не допускати повторного подання раніше виконаної роботи або її частин як нової роботи без відповідного зазначення.

Кваліфікаційна робота підлягає перевірці на дотримання академічної доброчесності відповідно до Положення про академічну доброчесність та етику академічних взаємовідносин в Державному університеті «Житомирська політехніка». Запобігання академічному плагіату у кваліфікаційних роботах здобувачів вищої освіти полягає у здійсненні технічної перевірки за допомогою спеціалізованих програмних засобів, що використовуються в Університеті. Перевірку рівня запозичень у кваліфікаційних роботах здобувачів вищої освіти в електронній системі Anti-Plagiarism здійснює відповідальна особа деканату факультету бізнесу та сфери обслуговування. Для кожної кваліфікаційної роботи в електронній системі Anti-Plagiarism формується Довідка про перевірку на запозичення. Для кваліфікаційних робіт за освітнім рівнем «магістр» дозволяється збіг не більше, ніж 25%. Кваліфікаційна робота, що не відповідає встановленим вимогам або містить маніпуляції з алфавітом, заміну букв, прихований текст тощо, повертається здобувачу вищої освіти на

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 10                                 |

доопрацювання.

Виявлення академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень академічної доброчесності є підставою для недопущення представлення роботи для захисту в ЕК. Допускається не більше ніж три перевірки однієї кваліфікаційної роботи.

## 2. ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Організаційно процес виконання кваліфікаційної роботи складається з наступних етапів:

- вибір теми наукового дослідження, призначення керівника цього дослідження;
- підбір літератури та її опрацювання;
- формування та узгодження з керівником попереднього (робочого) плану та постановка завдання кваліфікаційної роботи;
- збір і обробка вихідної інформації, її аналіз;
- формування роботи відповідно до узгодженого з керівником плану, перевірка її керівником;
- отримання відгуку керівника;
- рецензування кваліфікаційної роботи (отримання внутрішньої рецензії);
- проходження перевірки на рівень запозичень у роботі;
- підготовка презентації / ілюстративного матеріалу за матеріалами кваліфікаційної роботи;
- остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та подання її на кафедру;
- оприлюднення тексту кваліфікаційної роботи на офіційному сайті (репозитарії) університету;
- захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК.

*Вибір теми наукового дослідження, призначення керівника цього дослідження*

Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи, представленої на здобуття освітнього ступеня «магістр», починається з вибору теми та призначення кафедрою керівника дослідження. Вибір теми кваліфікаційної роботи здійснюється здобувачем вищої освіти індивідуально, відповідно до рекомендованої кафедрою тематики (*Додаток А*).

Теми кваліфікаційних робіт пропонуються професорсько-викладацьким

|                         |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                         | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 11                                 |

складом кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій з урахуванням вимог освітньо-професійної програми, напрямів наукової роботи кафедри та запитів стейкхолдерів. Щорічно теми кваліфікаційних робіт коригуються та уточнюються з урахуванням змін, що відбуваються в управлінській практиці, або потреб стейкхолдерів.

Здобувач вищої освіти має право запропонувати власну тему, яка відсутня у переліку рекомендованої тематики, за погодженням з гарантом програми, за умови, що така тема відповідає предметній області спеціальності D3 «Менеджмент».

Назва теми кваліфікаційної роботи повинна бути лаконічною та точною. Вона повинна включати об'єкт (малі підприємства, виробничі запаси, обсяг виробництва, ресурси тощо) та види впливу (управління, організація, формування, удосконалення тощо).

*Наприклад:* Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства

При виборі теми роботи необхідно враховувати її актуальність; наявність інформаційної бази; можливість отримання й опрацювання фактичного матеріалу щодо конкретного об'єкта дослідження; наявність власних наукових опрацювань та пов'язати тему кваліфікаційної роботи з конкретним суб'єктом господарювання, на базі якого планується проводити дослідження.

Організаційно тема кваліфікаційної роботи і науковий керівник закріплюються за здобувачем вищої освіти відповідним наказом по університету, що формується на підставі особистих заяв здобувачів (**Додаток Б**).

#### *Підбір літератури та її вивчення*

Відповідно до обраної теми кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти самостійно підбирає джерела: законодавчі акти України, офіційні документи, монографії, брошури, фахові статті з відповідного напрямку, навчально-методичну літературу, накопичує відомчі матеріали з теми, вивчає їх. Написання кваліфікаційної роботи передбачає обов'язкове вивчення чинного законодавства України з питань, пов'язаних з темою кваліфікаційної роботи.

Ознайомлення з опублікованими за темою кваліфікаційної роботи науковими працями починається одразу після розробки ідеї, тобто задуму наукового дослідження, який знаходить своє відображення в робочому плані. Починати пошук варто з нової та сучасної літератури. Орієнтовно не менше, ніж 50 % використаних джерел має бути за останні 5 років.

Під час вивчення літературних джерел бажано ознайомитися із

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 12                                 |

закордонною літературою з досліджуваної проблеми, з трактуванням понять, термінів, характеристиками бізнес-процесів управління суб'єктами господарювання, ознайомитися з поглядами та пропозиціями провідних науковців в сфері менеджменту. Для написання кваліфікаційної роботи доцільно використовувати статистичні матеріали Державного служби статистики України. Вивчення відповідних джерел надасть змогу здобувачу вищої освіти визначити теоретичні основи досліджуваних питань та виявити ступінь їх розробки. Перелік сайтів для використання при написанні кваліфікаційної роботи відображено в *Додатку В*.

***Важливо! Заборонено використання наукових та / або інших джерел російською мовою, або опублікованих авторами з російської федерації або Республіки Білорусь!***

Дослідження теоретичних основ теми кваліфікаційної роботи дає можливість усвідомити її зв'язок із загальними тенденціями розвитку даної проблеми. Поглиблене вивчення літературних та офіційних джерел інформації надасть змогу з'ясувати сучасний стан теми дослідження, правильно скласти план кваліфікаційної роботи, чіткіше визначити спрямування та методiku власних досліджень, обсяг і характер практичних матеріалів, необхідних для виконання кваліфікаційної роботи.

#### *Формування та узгодження з керівником попереднього (робочого) плану кваліфікаційної роботи*

Планування роботи починається зі складання робочого (попереднього) плану, що являє собою своєрідну наочну схему дослідження. Такий план використовується на першій стадії роботи над кваліфікаційною роботою, що дозволяє ескізно представити досліджувану проблему в різних варіантах та полегшує керівнику оцінку загальної структури й рубрикації майбутнього дослідження.

Робочий план розробляється самостійно здобувачем вищої освіти за участі керівника з урахуванням вимог до структури та змісту кваліфікаційної роботи, визначених даними методичними рекомендаціями. В той же час, план має бути достатньо гнучким, щоб можна було включати в нього нові аспекти, виявлені в процесі підготовки тексту.

Керівник кваліфікаційної роботи не тільки безпосередньо бере участь у розробці робочого плану майбутньої роботи, але й сприяє проведенню досліджень у інший спосіб, зокрема:

- рекомендує необхідну літературу, довідкові, статистичні й архівні

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 13                                 |

матеріали та інші джерела з теми;

- проводить систематичні консультації;
- оцінює зміст виконаної кваліфікаційної роботи як частинами, так і в цілому;
- дає згоду на представлення кваліфікаційної роботи до перевірки на унікальність та захисту.

Таким чином, керівник кваліфікаційної роботи здійснює наукову й методичну допомогу, систематично контролює виконання роботи, вносить певні корективи, дає рекомендації про доцільність прийняття того чи іншого рішення, а також висновок про готовність роботи в цілому.

#### *Збір і обробка інформації, її аналіз*

Після вивчення літератури з теми і складання попереднього (робочого) плану здобувач вищої освіти приступає до збору практичних матеріалів на тому суб'єкті господарювання, за матеріалами якого планується виконувати кваліфікаційну роботу. ***Звітні дані суб'єкта господарювання, на основі якого проводиться дослідження, повинні охоплювати як мінімум 3 роки.***

Уся одержана інформація потребує перевірки з точки зору її достовірності, логічної відповідності кінцевим результатам. У процесі аналізу зібраного матеріалу слід забезпечити порівнюваність всіх показників.

#### *Виконання кваліфікаційної роботи, перевірка її керівником*

Після збору необхідної інформації здобувач вищої освіти здійснює виконання основної частини дослідження. Результатом даного етапу є структурована відповідно до вимог методичних рекомендацій кваліфікаційна робота. У процесі виконання кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти консультується з науковим керівником, узгоджує з ним проблемні питання та надає роботу на перевірку та затвердження частинами або повністю.

#### *Отримання відгуку керівника*

Після завершення дослідження науковий керівник засвідчує готовність кваліфікаційної роботи та рівень її підготовки шляхом написання відповідного відгуку, який є одним з елементів супровідної документації до кваліфікаційної роботи

#### *Рецензування кваліфікаційної роботи (отримання внутрішньої рецензії)*

Рецензування кваліфікаційної роботи здійснюється науково-педагогічним працівником зазначеним в наказі ректора з темами робіт, після надання керівником відгуку. Результатом рецензування є підписана рецензія.

#### *Проходження перевірки на рівень запозичень у роботі*

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 14                                 |

Обов'язковою вимогою до кваліфікаційної роботи є достатній рівень її унікальності, що визначається за результатами перевірки на рівень запозичень в роботі. Для проходження перевірки на рівень запозичень здобувач вищої освіти подає на кафедру наступні документи:

- кваліфікаційну роботу у електронному вигляді (в форматі .doc або .docx);
- підписаний відгук наукового керівника;
- підписану рецензію на кваліфікаційну роботу.

Для кожної кваліфікаційної роботи в електронній системі Anti-Plagiarism формується Довідка про перевірку на запозичення за формою, яка розміщена в альбомі форм документів Університету. Довідка про перевірку на запозичення надається експертній комісії, до складу якої входять науковий керівник та рецензент. Склад експертної комісії затверджується наказом ректора разом із затвердженням тем кваліфікаційних робіт. Експертна комісія з урахуванням змісту Довідки про перевірку на запозичення складає Протокол перевірки кваліфікаційної роботи, в якому зазначаються результати аналізу запозичень, які виявлені у кваліфікаційній роботі, та фіксується рішення про допуск кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії або направлення її на доопрацювання з подальшим повторним проходженням процедури перевірки (в електронній системі AntiPlagiarism та експертною комісією).

Довідка та протокол перевірки відносяться до супровідної документації, яка подається разом із роботою на кафедру. Перевірка роботи здійснюється з використанням відповідного програмного забезпечення Anti-Plagiarism. Порядок перевірки кваліфікаційних робіт на наявність ознак академічного плагіату наведено у Положенні про академічну доброчесність та етику академічних взаємовідносин в Державному університеті «Житомирська політехніка», з яким можна ознайомитися на Порталі внутрішніх нормативних документів університету. Відповідно до п. 4.1.7 Положення, для кваліфікаційних робіт за освітнім рівнем «магістр» дозволяється збіг не більше ніж 25%. Кваліфікаційна робота, що не відповідає встановленим вимогам або містить маніпуляції з алфавітом, заміну букв, прихований текст тощо, повертається здобувачу вищої освіти на доопрацювання. Допускається не більше ніж три перевірки однієї кваліфікаційної роботи в електронній системі Anti-Plagiarism.

*Підготовка презентації / ілюстративного матеріалу за матеріалами  
кваліфікаційної роботи*

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 15                                 |

Для забезпечення наочності представлення результатів дослідження під час публічного захисту здобувач вищої освіти готує ілюстративний матеріал та / або презентацію за матеріалами проведеного дослідження. Конкретний склад та змістове наповнення ілюстративного матеріалу / презентації узгоджуються з керівником. В ілюстративному матеріалі / презентації повинні міститися лише ті дані, які є в основному змісті кваліфікаційної роботи.

*Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та її подання на кафедру*

Після проходження перевірки на запозичення здобувач вищої освіти в установленний термін подає роздруковану готову роботу на випускову кафедру. Робота зшивається відповідно до затверджених вимог, на титульній сторінці мають бути розміщені підпис здобувача вищої освіти, наукового керівника та рецензента. Крім власне кваліфікаційної роботи на кафедру подається наступна супровідна документація:

- завдання на кваліфікаційну роботу, підписане керівником та здобувачем вищої освіти (**додаток Г**);
- підписаний відгук наукового керівника;
- підписана внутрішня рецензія;
- довідка про результати проходження перевірки на плагіат;
- протокол перевірки кваліфікаційної роботи з підписами керівника та рецензента;
- копії опублікованих здобувачем вищої освіти наукових робіт, що засвідчують апробацію результатів наукового дослідження.

*Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК*

Останнім етапом є публічний захист кваліфікаційної роботи. Для захисту здобувач вищої освіти готує доповідь загальною тривалістю до 10 хвилин та відповідний ілюстративний матеріал / презентацію. Результати захисту фактично є підсумковою державною атестацією здобувача.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 16                                 |

### 3. СТРУКТУРА ТА ОБСЯГ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота, представлена на здобуття освітнього ступеня «магістр», повинна відповідати певним загальним вимогам щодо викладення матеріалу:

- кваліфікаційна робота повинна бути викладена українською мовою;
- формулювання назви теми, розділів та підрозділів повинні бути чіткими, лаконічними і в той же час найбільш повно відображати сутність та зміст питань, що розглядаються;
- матеріал роботи необхідно викладати грамотно, доступним науковим стилем, він не повинен містити повторів та не бути перевантаженим цитатами;
- не допускається просте переписування матеріалів із літературних джерел, їх цитування без посилання;
- в тексті не повинно бути виразів типу: «я вважаю», «мені здається», «у нас прийнято», замість них рекомендуються вирази: «на нашу думку», «вважається доцільним», «як свідчить проведений аналіз».

Кваліфікаційна робота повинна мати чітку та логічну побудову, послідовність та завершеність. *Рекомендований обсяг основного змісту (без додатків та списку використаних джерел) кваліфікаційної роботи* має становити 75-90 аркушів тексту формату А-4.

Титульний аркуш (1 стор.) є першою сторінкою кваліфікаційної роботи і виступає повним джерелом бібліографічної інформації, яка необхідна для обробки та ідентифікації документів, має містити тему кваліфікаційної роботи, шифр групи, прізвище, ім'я та по-батькові здобувача вищої освіти з підписами власне здобувача, завідувача кафедри, наукового керівника; прізвище, ініціали та підпис рецензента. Титульна сторінка виконується за зразком, наведеним у *Додатку Д*.

*Анотація* (1 стор.) – призначена для першого знайомства з кваліфікаційною роботою і вміщує коротку інформацію, яка розкриває сутність і зміст роботи. Її виконують двома мовами. Одну анотацію пишуть обов'язково українською мовою, другу – англійською. Приклад анотації наведено у *Додатку Е*.

*Зміст* (1-2 стор.) кваліфікаційної роботи містить назви всіх розділів і підрозділів із зазначенням номера сторінки, на якій розміщується їх початок. Назви розділів і підрозділів у змісті та тексті мають бути ідентичними. Титульний аркуш, анотацію та сам зміст в зміст не включають. Нумерація

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 17                                 |

сторінок проставляється, починаючи зі змісту з урахуванням титульної сторінки, яка фактично є першою сторінкою. Останнє слово кожного заголовку подовжується крапками з відповідним номером сторінки у крайньому правому положенні в рядку. Приклад написання змісту кваліфікаційної роботи наведено в **додатку Ж**.

*Вступ* (3-4 стор.) до кваліфікаційної роботи розкриває актуальність обраної теми; містить в собі коротку інформацію щодо розгляду окремих питань з теми кваліфікаційної роботи в працях українських та зарубіжних дослідників в сфері менеджменту. У вступі формулюються мета та завдання кваліфікаційної роботи; визначаються об'єкт та предмет дослідження; методи проведення наукового дослідження; формулюються елементи наукової новизни; визначається практична значимість дослідження; наводиться апробація окремих результатів кваліфікаційної роботи; повідомляються у чому полягають наукова новизна і прикладна цінність отриманих результатів.

Таким чином, вступ – дуже відповідальна частина роботи, оскільки він не лише орієнтує на подальше розкриття теми, але й містить усі необхідні кваліфікаційні характеристики. Тому основні структурні елементи вступу до кваліфікаційної роботи розглянемо більш докладно. Кожен структурний елемент вступу має бути виділеним (див. приклад – **Додаток 3**).

*Актуальність теми* кваліфікаційної роботи висвітлюється у вступі обсягом не більше однієї сторінки. Викладення актуальності має бути логічним, послідовним та відображати значущість обраної проблеми для сучасного менеджменту, діяльності та розвитку організацій. Рекомендується така послідовність викладання цієї частини вступу:

- визначення проблемної ситуації та обґрунтування її актуальності, розкриття сутності проблеми, її значущості для сучасного менеджменту, національної та міжнародної економіки, відповідних галузей, організацій або їх підрозділів;
- короткий огляд наукових досліджень за обраною темою з зазначенням ключових положень праць вітчизняних і зарубіжних учених, які сформулювали теоретичне та методичне підґрунтя дослідження;
- визначення невирішених аспектів проблеми, суперечностей, практичних проблем або недостатньо досліджених питань, які зумовлюють необхідність проведення подальшого дослідження та обґрунтовують вибір теми кваліфікаційної роботи;
- обґрунтування відповідності теми предметній області спеціальності

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/М/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 18                                 |

ДЗ «Менеджмент», зокрема її спрямованості на дослідження управління організацією або її підрозділами, удосконалення управлінських процесів, реалізацію функцій менеджменту, застосування сучасних методів і технологій управління та розроблення й обґрунтування управлінських рішень.

*Мета кваліфікаційної роботи* – це той результат, на досягнення якого спрямоване наукове дослідження. Мета дослідження повинна бути пов’язана із темою кваліфікаційної роботи. При формулюванні мети не рекомендується вживати слова «вивчення...», «дослідження...», «аналіз...», «оцінка...», оскільки вони вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи реалізується через сукупність конкретних завдань дослідження, які деталізують мету та визначають логіку її досягнення.

*Завдання дослідження* можуть мати теоретичний, аналітичний, методичний та прикладний характер і мають бути безпосередньо пов’язані з предметною областю спеціальності ДЗ «Менеджмент». Їх рекомендується формулювати у вигляді конкретних дій, спрямованих на досягнення поставленої мети, використовуючи дієслова: «дослідити», «проаналізувати», «узагальнити», «визначити», «оцінити», «виявити», «обґрунтувати», «розробити», «запропонувати», «удосконалити» тощо.

Перелік завдань має бути сформований ретельно та послідовно, оскільки результати їх вирішення визначають зміст структурних частин кваліфікаційної роботи. Завдання повинні охоплювати дослідження теоретичних засад управління, аналіз стану та результативності управлінських процесів, виявлення проблем і чинників їх виникнення, обґрунтування напрямів удосконалення управління та розроблення управлінських рішень і рекомендацій.

Результати вирішення окремих завдань узагальнюються у висновках до відповідних розділів, а ступінь досягнення мети дослідження відображається у загальних висновках кваліфікаційної роботи.

Невід’ємною складовою вступу є визначення об’єкта та предмета дослідження, які мають відповідати темі, меті й завданням кваліфікаційної роботи та забезпечувати її спрямованість на вирішення управлінської проблеми.

*Об’єкт дослідження* – процес або явище управління в організації чи її підрозділі, у межах якого виникає проблемна ситуація та яке обране для дослідження.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/М/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 19                                 |

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління об’єктом дослідження, на які безпосередньо спрямоване дослідження здобувача вищої освіти.

Об’єкт і предмет дослідження співвідносяться як загальне і часткове: в об’єкті виділяється та його частина, яка безпосередньо становить предмет дослідження. Предмет має конкретизувати управлінську проблему, що досліджується, та визначати зміст основних положень кваліфікаційної роботи.

Об’єкт, предмет, мета і завдання дослідження, а також тема кваліфікаційної роботи мають перебувати у логічному взаємозв’язку та забезпечувати цілісність дослідження відповідно до предметної області спеціальності D3 «Менеджмент».

Обов’язковою складовою вступу є характеристика *методів дослідження*, які використовуються як інструментарій отримання, систематизації, аналізу та інтерпретації інформації для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань.

У кваліфікаційній роботі можуть застосовуватися загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного та ситуаційного підходів, розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, економіко-математичні методи, методи експертного оцінювання, прогнозування, моделювання та інші методи, доцільність використання яких визначається темою і завданнями дослідження.

Перелік методів у вступі необхідно наводити не формально, а змістовно, зазначаючи, для вирішення якого саме завдання або отримання якого результату застосовано відповідний метод. Вибір методів має бути обґрунтованим і відповідати змісту дослідження та предметній області менеджменту.

Важливою складовою вступу є характеристика *інформаційної бази дослідження*, на основі якої здійснюється виконання кваліфікаційної роботи. До інформаційної бази можуть належати нормативно-правові та законодавчі акти, офіційні статистичні дані, матеріали державних органів та органів місцевого самоврядування, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, аналітичні та інформаційні матеріали, офіційні дані досліджуваної організації, її внутрішня документація, фінансова та управлінська звітність, результати опитувань, експертних оцінювань, власних спостережень і розрахунків, а також інші джерела, використання яких зумовлене темою дослідження. Інформаційна база має забезпечувати

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/М/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 20                                 |

достовірність, актуальність і достатність інформації для аналізу управлінських процесів, обґрунтування управлінських рішень та розроблення практичних рекомендацій.

Обов’язковою складовою вступу кваліфікаційної роботи є *наукова новизна отриманих результатів*, яка характеризує особистий внесок здобувача у вирішення визначеної науково-прикладної проблеми.

Положення наукової новизни мають відображати конкретний результат дослідження, а не лише перелік виконаних у роботі дій. Формулювання повинні бути чіткими, конкретними та однозначними, розкривати сутність отриманого результату і рівень його відмінності від наявних підходів, положень або методичних розробок.

Для кваліфікаційної роботи доцільно структурувати положення наукової новизни за такими напрямками:

«удосконалено» – положення, методи, підходи, механізми, моделі, технології або інструменти управління, які було уточнено, доповнено чи змінено;

«дістало подальшого розвитку» – теоретичні, методичні або прикладні положення менеджменту, які отримали нове обґрунтування, розширення або конкретизацію відповідно до умов досліджуваної організації.

Формулювання наукової новизни не повинні зводитися до констатації того, що «проаналізовано», «досліджено», «розглянуто» або «розроблено» в роботі. Необхідно чітко зазначати, що саме є новим або вдосконаленим у результаті проведеного дослідження.

Складовою вступу є *практичне значення одержаних результатів*, у якому визначається можливість використання розроблених у роботі управлінських рішень, рекомендацій, методичних підходів, моделей, механізмів або інструментів у практичній діяльності організації.

У цій частині зазначається, які саме результати можуть бути використані досліджуваною організацією для вдосконалення управління, підвищення результативності управлінських процесів і досягнення визначених цілей, а також, за можливості, визначаються перспективи застосування запропонованих положень іншими організаціями або суб’єктами підприємницької діяльності.

Практичне значення має бути конкретним і підтверджувати зв’язок результатів дослідження з вирішенням визначеної управлінської проблеми.

Обов’язковою частиною вступу є перелік публікацій основних результатів дослідження в наукових статтях та апробації на науково-практичних

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 21                                 |

конференціях.

В частині «За результатами дослідження було опубліковано» здобувач вищої освіти перелічує наукові статті та тези конференції, що були написані особисто здобувачем або у співавторстві.

В частині «Апробація результатів дослідження» здобувач вищої освіти вказує назви, час та місце проходження конференцій, на яких були апробовані основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи.

Вступ має закінчуватись описом *структури кваліфікаційної роботи*, тобто переліком структурних частин, вказівкою про обсяг тексту роботи, кількість таблиць і рисунків, кількість використаних джерел та додатків. До основного змісту кваліфікаційної роботи входить вся робота, починаючи з титульної сторінки і закінчуючи загальними висновками, та не входять додатки і список використаних джерел.

### **Основна частина кваліфікаційної роботи**

Зміст проведеного здобувачем вищої освіти дослідження розкривається в основній частині кваліфікаційної роботи, яка складається з трьох розділів та висновків. У розділах основної частини послідовно розкриваються теоретичні, аналітичні та рекомендаційні аспекти дослідження, обґрунтовуються результати та формулюються пропозиції щодо вдосконалення управління.

Зміст розділів основної частини має відповідати темі кваліфікаційної роботи, меті та визначеним завданням, забезпечувати повне розкриття предмета дослідження та відображати логіку вирішення визначеної управлінської проблеми.

Розділи мають демонструвати здатність здобувача вищої освіти самостійно проводити дослідження у сфері менеджменту, критично опрацьовувати наукову та практичну інформацію, застосовувати сучасні методи й технології менеджменту, обґрунтовувати управлінські рішення та формулювати практичні рекомендації. Виклад і оформлення матеріалу мають відповідати вимогам до наукових робіт та академічної доброчесності.

### **РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади дослідження (25–30 сторінок)**

Перший розділ має теоретико-методичний характер і складається з 4 підрозділів. У ньому розкриваються теоретичні засади управління за обраним напрямом дослідження, аналізуються основні поняття та категорії менеджменту, узагальнюються наукові підходи, обґрунтовуються методичні підходи, які надалі використовуються в аналітичній і рекомендаційній

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/М/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 22                                 |

частинах роботи. У першому розділі доцільно:

- розкрити сутність і зміст управлінської проблеми, визначеної темою дослідження, та охарактеризувати ступінь її наукової розробленості;
- проаналізувати та узагальнити сучасні концепції, теорії, принципи й підходи до управління за напрямом дослідження;
- дослідити еволюцію наукових підходів до вирішення визначеної управлінської проблеми;
- визначити дискусійні та невирішені питання теоретичного, методичного і прикладного характеру;
- здійснити критичний огляд вітчизняних і зарубіжних наукових джерел та сформулювати власну позицію щодо підходів до вирішення досліджуваної проблеми;
- уточнити або систематизувати основні поняття та категорії менеджменту, пов’язані з темою кваліфікаційної роботи;
- визначити особливості реалізації функцій, методів і технологій менеджменту за напрямом дослідження;
- обґрунтувати методичні підходи до аналізу та оцінювання стану і результативності управління;
- охарактеризувати систему показників і критеріїв, які будуть використані для оцінювання об’єкта дослідження в наступних розділах;
- визначити методи та інструменти, доцільні для обґрунтування управлінських рішень і розроблення рекомендацій.

Огляд наукової літератури має ґрунтуватися на достатньому масиві актуальних джерел, зокрема працях вітчизняних і зарубіжних учених. Рекомендується надавати перевагу сучасним науковим публікаціям, фаховим виданням та міжнародним науковим джерелам.

Важливе місце в першому розділі посідає обґрунтування методичного забезпечення дослідження. Необхідно не лише перелічити методи, а розкрити їх сутність, можливості застосування та відповідність завданням кваліфікаційної роботи. Особливу увагу слід приділити методам економічної діагностики, розрахунково-аналітичним, економіко-статистичним, експертного оцінювання, прогнозування, моделювання та іншим методам, використання яких обумовлене темою дослідження.

У першому розділі також доцільно визначити систему показників та критеріїв оцінювання, які використовуватимуться для аналізу стану, результативності та ефективності управління в наступному розділі. Обрані

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 23                                 |

показники мають безпосередньо відповідати предмету дослідження та забезпечувати можливість виявлення проблем, чинників і резервів удосконалення управління.

Окремий підрозділ першого розділу має розкривати інформаційне та нормативно-правове забезпечення управління за темою дослідження. При цьому зміст нормативно-правового забезпечення має визначатися конкретною темою кваліфікаційної роботи, а не обмежуватися загальними питаннями здійснення господарської діяльності чи підприємництва.

*Перший розділ є теоретико-методичною основою для проведення аналітичного дослідження та розроблення практичних рекомендацій у наступних розділах кваліфікаційної роботи. Положення, методичні підходи, критерії та показники, обґрунтовані в першому розділі, мають бути використані під час аналізу стану управління та розроблення управлінських рішень.*

Перший розділ має завершуватися висновками обсягом 1–2 сторінки, у яких стисло узагальнюються основні теоретичні та методичні результати проведеного дослідження, сформульовані положення, визначені проблемні аспекти та обґрунтовані підходи, що будуть використані в наступних розділах.

## **РОЗДІЛ 2. Аналітичне дослідження управлінської проблеми за даними об'єкта дослідження (25-30 сторінок)**

Другий розділ має аналітичний характер і складається з трьох підрозділів. Дослідження проводиться на матеріалах конкретної організації (підприємства, установи або іншого суб'єкта, визначеного темою роботи).

Основним завданням другого розділу є діагностика системи управління та поглиблений аналіз управлінської проблеми, визначеної темою кваліфікаційної роботи. У розділі досліджуються особливості функціонування організації, система та процеси управління, результати її діяльності, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, а також фактичний стан об'єкта дослідження.

Аналітична частина має забезпечити об'єктивну інформаційну та розрахунково-аналітичну основу для розроблення управлінських рішень і рекомендацій у третьому розділі. Пропонується така структура та зміст другого розділу:

### *2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності суб'єкта господарювання*

Метою написання підрозділу 2.1 є практична апробація отриманих під час навчання навичок, знань та умінь відносно організації системи управління

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 24                                 |

(менеджменту) діяльністю суб'єкта господарювання. При написанні даного підрозділу рекомендується наступний порядок подання матеріалу:

- загальні відомості про досліджуваний суб'єкт господарювання (організаційно-правова форма, форма власності, види діяльності, ключові постачальники, споживачі, конкуренти);
- аналіз існуючої організаційної структури управління суб'єкта господарювання із визначенням її типу, ключових підрозділів, системи взаємозв'язків (горизонтальних та вертикальних) між ними;
- дослідження особливостей реалізації ключових функцій управління із деталізацією конкретних завдань в межах кожної функції, відповідальних осіб та звітної документації (якщо відповідна передбачається);
- визначення основних бізнес-процесів, пов'язаних із управлінням діяльністю суб'єкта господарювання, та характеристика взаємозв'язків між ними;
- загальні висновки щодо системи управління діяльністю суб'єкта господарювання із визначенням її «вузьких» місць (є підставою для розробки заходів, передбачених підрозділом 3.1 кваліфікаційної роботи).

## 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання

У підрозділі здійснюється діагностика результатів діяльності організації як основи для оцінювання результативності та ефективності управління.

Залежно від теми та специфіки організації можуть аналізуватися:

- обсяги та результати діяльності;
- доходи, витрати та фінансові результати;
- показники ефективності використання ресурсів;
- показники фінансового стану та фінансової стійкості;
- показники продуктивності та результативності діяльності;
- показники, безпосередньо пов'язані з предметом дослідження;
- інші показники, використання яких обґрунтоване темою кваліфікаційної роботи.

За результатами розрахунків необхідно визначити основні тенденції діяльності організації, виявити проблеми та резерви розвитку, а також оцінити, якою мірою існуючий стан результативності діяльності пов'язаний із досліджуваними управлінськими процесами.

Фінансово-економічні показники не повинні розглядатися ізольовано. Їх необхідно використовувати як інформаційну та аналітичну основу для оцінювання результативності управління відповідно до теми дослідження.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/М/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 25                                 |

Рекомендації щодо змістового наповнення підрозділу 2.2 представлено у **додатку И.**

### *2.3. Оцінка існуючої системи управління діяльністю суб'єкта господарювання за темою кваліфікаційної роботи*

Підрозділ 2.3 передбачає поглиблене дослідження управлінської проблеми, визначеної темою кваліфікаційної роботи, на основі фактичних матеріалів досліджуваної організації. Зокрема, у даному підрозділі доцільно:

- визначити особливості організації та реалізації управління за напрямом дослідження;
- охарактеризувати діючу систему, механізм, процес або інструментарій управління відповідно до теми роботи;
- оцінити результативність та ефективність управління за визначеними критеріями та показниками;
- дослідити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на стан та результативність управління;
- визначити проблеми та причини їх виникнення;
- виявити резерви та можливості вдосконалення управління;
- узагальнити результати проведеної діагностики як основу для розроблення управлінських рішень і практичних рекомендацій у третьому розділі.

Вибір системи показників має бути обґрунтований у першому розділі та відповідати завданням дослідження.

Базовий аналітичний матеріал, проміжні розрахунки та отримані кількісні результати мають бути подані у вміщених в другий розділ (або у винесених в додатки) таблицях, рисунках, графіках, діаграмах тощо.

Важливим є те, щоб узагальнення теоретичних концепцій та висновки, що сформульовані здобувачем вищої освіти на базі вивчення наукової літератури та викладені у першому розділі, були підтверджені конкретним практичним матеріалом у другому розділі.

Під час роботи над другим розділом здобувач вищої освіти має продемонструвати здатність застосовувати аналітичні, розрахункові та діагностичні методи для дослідження управлінських процесів і прийняття обґрунтованих рішень.

Розділ повинен бути максимально насиченим ілюстративним матеріалом (таблиці, рисунки), який відображає результати діяльності суб'єкта господарювання за останні 3 роки. Наведені в цьому розділі аналітичні

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 26                                 |

розрахунки, таблиці, графіки, блок-схеми, алгоритми, розрахункові моделі, які визначають сутність економічних процесів, мають супроводжуватись відповідними поясненнями і, найголовніше, створювати об'єктивну базу для виявлення невикористаних резервів в діяльності суб'єкта господарювання.

Розділ завершується висновками (1-2 сторінки), що узагальнюють основні положення, викладені у розділі.

### **РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо вирішення досліджуваної управлінської проблеми (25-30 сторінок)**

Третій розділ є дослідно-проектною частиною кваліфікаційної роботи, у якій на основі теоретичних положень першого розділу та результатів аналізу й діагностики, проведених у другому розділі, розробляються та обґрунтовуються управлінські рішення щодо вдосконалення менеджменту організації та відповідного напрямку управління за темою дослідження.

Рекомендаційний розділ має складатися з трьох підрозділів і містити конкретні пропозиції, управлінські рішення, заходи, механізми, інструменти або проєктні розробки, спрямовані на усунення виявлених проблем, використання резервів та підвищення результативності управління організацією.

Зміст запропонованих рішень має безпосередньо впливати з результатів дослідження, проведеного в другому розділі, та відповідати темі, меті й завданням кваліфікаційної роботи. Кожна пропозиція повинна мати належне теоретичне, методичне та, за необхідності, економічне обґрунтування.

У розділі здобувач вищої освіти має продемонструвати здатність: визначати напрями вдосконалення менеджменту організації; розробляти та обґрунтовувати управлінські рішення; застосовувати сучасні методи, технології та інструменти менеджменту; розробляти практичні механізми реалізації запропонованих рішень; оцінювати результативність та очікуваний вплив управлінських рішень; використовувати розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертні та інші методи відповідно до специфіки теми. Рекомендованою є наступна структура розділу:

#### ***3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю суб'єкта господарювання***

Одним з ключових результатів навчання фахівців за спеціальністю «Менеджмент» є вміння проєктувати ефективні системи управління організаціями. Таким чином, метою даного підрозділу є формулювання конкретних пропозицій щодо удосконалення системи управління діяльністю

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 27                                 |

суб'єкта господарювання в цілому на основі проведених у підрозділі 2.1 досліджень. Зокрема, доцільно сконцентрувати зусилля на визначених проблемних місцях у системі управління діяльністю досліджуваного суб'єкта господарювання та сформулювати відповідні заходи, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності процесів менеджменту.

### *3.2. Резерви підвищення ефективності / заходи щодо удосконалення відносин у сфері об'єкта дослідження кваліфікаційної роботи*

У даному підрозділі здобувач вищої освіти на підставі проведених у підрозділі 2.3 розрахунків та аналізу пропонує конкретні заходи щодо підвищення ефективності формування / використання економічних об'єктів за темою дослідження кваліфікаційної роботи. Доцільно, щоб запропоновані заходи були узгоджені (не взаємовиключні).

### *3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів*

Важливим з точки зору забезпечення практичної цінності дослідження є обґрунтування економічної ефективності запропонованих управлінських рішень і визначення їх очікуваного впливу на діяльність та розвиток організації.

Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи вимагає від здобувача вищої освіти найбільших зусиль. Саме тут він має застосувати і довести свої креативні, професійні та інноваційні компетенції.

Характер і зміст заходів, що пропонуються, повинні базуватися на теоретичних положеннях першого розділу основної частини роботи та аналітичних розрахунках другого розділу.

Ця частина кваліфікаційної роботи є самостійною розробкою здобувача вищої освіти і визначає науково-практичний результат дослідження. Запропоновані здобувачем вищої освіти удосконалення й інновації мають бути всебічно і, в першу чергу, економічно обґрунтовані з використанням сучасних підходів і методик. У разі значних обсягів економічних розрахунків бажано використовувати сучасні комп'ютерні технології.

Розділ завершується висновками (1-2 сторінки), що узагальнюють основні положення, викладені у розділі.

У загальних висновках здобувач вищої освіти узагальнює основні теоретичні, методичні, аналітичні та прикладні результати кваліфікаційної роботи. Висновки викладаються послідовно, відповідно до мети, завдань і структури роботи, та оформлюються у вигляді окремих пронумерованих пунктів. Кожен пункт має містити конкретний результат проведеного дослідження, а не лише повторювати зміст відповідного розділу.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/М/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 28                                 |

У загальних висновках відображаються результати дослідження теоретичних і методичних засад менеджменту за темою роботи, результати аналізу та діагностики системи управління організацією і відповідного напрямку управління, визначені проблеми та причини їх виникнення, виявлені резерви вдосконалення управління, розроблені та обґрунтовані управлінські рішення, рекомендації, заходи або механізми щодо вдосконалення об'єкта дослідження, а також результати оцінювання їх очікуваної результативності та ефективності.

Формулювання висновків мають бути конкретними, лаконічними та обґрунтованими, базуватися на результатах, отриманих у кваліфікаційній роботі, та не містити нових положень, які не були розглянуті в основній частині. Доцільно відобразити наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

Завершальна частина загальних висновків має містити узагальнення щодо досягнення мети кваліфікаційної роботи та виконання визначених завдань. Приклад оформлення висновків наведено в *Додатку К*.

*Список використаних джерел* оформлюється відповідно до вимог стандарту ДСТУ 8302:2015 та повинен містити не менше 75 джерел. Приклад оформлення літературних джерел наведено у *додатку Л*.

*Додатки* до кваліфікаційної роботи є обов'язковою частиною роботи. В них обов'язково надають фінансову звітність суб'єкта господарювання, який досліджувався, за три останні роки. У разі необхідності в додатки можна винести окремі таблиці та рисунки, графіки, блок-схеми, ілюстрації тощо.

#### 4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Важливим етапом виконання кваліфікаційної роботи є оформлення її тексту. Від того, наскільки вимогливо поставиться автор до форми своєї роботи, суттєво залежатимуть її якість, а отже, і підсумкова оцінка. Мова кваліфікаційної роботи – державна. При написанні роботи слід неухильно дотримуватися єдності всіх термінів, визначень понять, скорочень, символів і аббревіатур.

Кваліфікаційну роботу друкують на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм) з використанням текстового редактора Word з вимогами: шрифт Times New Roman розміром (кеглем) 14 пт, міжрядковий інтервал – 1,5; абзацний відступ 1,25.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 29                                 |

Текст роботи необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: ліве – не менше 25 мм, праве – не менше 10 мм, верхнє – не менше 20 мм, нижнє – не менше 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким. Щільність тексту роботи повинна бути однаковою, не допускається розрідження.

Заголовки структурних частин кваліфікаційної роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до набору (вирівнювання по центру). Такі структурні частини кваліфікаційної роботи, як «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» не мають порядкового номера. Тобто не можна друкувати: «1. ВСТУП» або «Розділ 4. ВИСНОВКИ». Номер розділу ставлять тільки після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами посередині рядка. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку наводять заголовок підрозділу. Відстань між назвою підрозділу і наступним текстом повинне дорівнювати одному порожньому інтервалу. Між заголовками розділу і підрозділу витримують теж один інтервал. Відстані між рядками заголовків приймають такими ж, як у тексті. Крапку наприкінці заголовка не ставлять. Підкреслювати заголовки і переносити слова в заголовку не допускається. Заголовки всіх структурних частин роботи виділяють напівжирним шрифтом.

*Наприклад:*

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ**

**ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Економічний зміст та роль інвестиційної діяльності у забезпеченні ефективного функціонування підприємства**

Вступ, кожний розділ, загальні висновки і список використаних джерел починають з нової сторінки, а наступний підрозділ – одразу після закінчення попереднього, з пропуском 1 інтервалу. Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 30                                 |

без знака №. Розділи повинні мати порядкову нумерацію в межах усього тексту (1, 2, 3).

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

Звертаємо увагу на те, що нумерація сторінок проставляється зі змісту з урахуванням попередньої титульної сторінки, на якій номер не проставляється. Сторінка, на якій знаходиться анотація роботи, не нумерується. Нагадуємо, що до загального обсягу кваліфікаційної роботи не входять додатки та список використаних джерел. Але всі сторінки зазначених елементів підлягають суцільній нумерації.

#### *Оформлення таблиць і посилань на таблиці*

Таблиці необхідно подавати безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Таблиці, розміщені на окремих сторінках кваліфікаційної роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Якщо в розділі кваліфікаційної роботи одна таблиця, її нумерують за загальними правилами.

Кожна таблиця повинна мати назву, що відображає її зміст, та розміщуватись безпосередньо над таблицею посередині рядка. В правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера. Таблиці нумерують послідовно в межах розділу. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці в межах цього розділу, між якими ставиться крапка. Крапку наприкінці назви таблиці і після номера таблиці ставити не потрібно. Напис «Таблиця» та безпосередньо назву таблиці набирають розміром шрифту 14 пт. Матеріал всередині таблиці слід подавати розміром 12 пт та одинарним інтервалом.

Таблицю з великою кількістю рядків можна переносити на наступну сторінку. При перенесенні таблиці на наступну сторінку назву вміщують тільки над її першою частиною. Над іншими частинами друкують слова «Продовження табл.» із зазначенням номера таблиці. На таблиці, запозичені з джерел, обов'язково ставиться посилання у назві таблиці або у примітці під таблицею.

Якщо таблиця самостійно складена, або показники в ній самостійно розраховані, то після таблиці слід зробити наступне посилання.

|                         |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                         | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 31                                 |

*Наприклад:*

Таблиця 2.3

Обсяги іноземного інвестування по регіонах України

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

*Джерело: Складено або розраховано за [посилання на джерело]*

Таблиці кожного додатка позначають окремою нумерацією арабськими цифрами з додаванням перед цифрою позначення букви додатка.

*Наприклад:*

Таблиця А.3

Динаміка іноземного інвестування національної економіки [Джерело]

На всі таблиці у кваліфікаційній роботі повинні бути посилання в тексті, при цьому слово «таблиця» в тексті, де автору треба вказати на неї, пишуть скорочено «табл.» з номером у вигляді виразу в круглих дужках «(табл. 3.1)» або «З даних табл. 2.2 видно ...». Не варто оформлювати посилання на таблиці як самостійні фрази, в яких лише повторюється те, що міститься у підписі. У повторних посиланнях на таблиці треба вказувати скорочено слово «дивись» (див. табл. 3.1).

### *Оформлення рисунків і посилань на них*

Обов'язковою частиною роботи є графічний матеріал (рисунки), який застосовують для детального встановлення властивостей або характеристик предмета дослідження роботи.

Рисунки, так само, як і таблиці, розміщують безпосередньо після першого посилання на них, або на наступній сторінці, а за необхідності – у додатку. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках кваліфікаційної роботи, включаються до загальної нумерації сторінок.

Рисунок повинен мати тематичну назву, яку розміщують під ним. Його позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу за винятком рисунків, поданих у додатках. Номер рисунку повинен складатися з номера розділу і його порядкового номера в межах цього розділу, між якими ставиться крапка. Крапка також ставиться після останньої цифри номера рисунку. Назву слід розміщувати безпосередньо під рисунком з абзацного відступу, вирівнюючи по центру рядка. Крапку у кінці назви рисунку ставити не треба. Номер рисунку та його назва розміщують послідовно під ілюстрацією. Якщо в розділі кваліфікаційної роботи подано один рисунок, то його нумерують за загальними правилами.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 32                                 |

*Наприклад* (другий рисунок першого розділу):

Рис. 1.2. Функціональний зв'язок зовнішньоекономічного відділу з іншими підрозділами підприємства

Графічний матеріал кожного додатка позначають окремою нумерацією арабськими цифрами з додаванням перед цифрою позначення букви додатка.

*Наприклад* (другий рисунок в додатку В):

Рис. В.2. Обсяги іноземного інвестування по регіонах України

Посилання на рисунки в тексті роботи є обов'язковим. Не варто оформлювати посилання на рисунки як самостійні фрази, в яких лише повторюється те, що міститься у підписі. У тому місці, де робиться посилання на рисунок, розміщують посилання у вигляді виразу в круглих дужках «(рис. 3.1)» або: «...як це видно з рис. 3.1» або «... як це показано на рис. 3.1». У повторних посиланнях на рисунки треба вказувати скорочено слово «дивись», наприклад: «(див. рис. 3.1)».

Рисунок (схему, діаграму, графік), як правило, слід виконувати на одній сторінці. Якщо рисунок не вміщується на одній сторінці, дозволяється переносити його на інші сторінки. При цьому тематичну назву розміщують на першій сторінці, пояснювальні дані – на кожній сторінці і під ними друкують «Рис. 3.1, аркуш 2». На рисунки, запозичені з джерел, обов'язково ставиться посилання у назві або у примітці під рисунком.

#### *Оформлення формул і посилань на них*

Формули рекомендовано розміщати на окремих рядках. Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони наведені у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта треба подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=), або після знаків плюс (+), мінус (–), множення (×).

Формули в роботі 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: (3.1) (перша формула третього розділу). Посилання на формули вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад - «... у формулі 2.1».

Формули в додатках нумерують окремо арабськими цифрами в межах кожного додатка з додаванням перед цифрою позначення букви додатка (...у

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 33                                 |

формулі В.1).

*Наприклад:*

$$GDP = C + I + E, \quad (3.1)$$

де GDP – валовий внутрішній продукт; C – кінцеве споживання; I – інвестиції (валове нагромадження основних фондів, приріст запасів матеріальних обігових коштів, чисте придбання цінностей); E – чистий експорт.

*Цитування та посилання на використані джерела*

При написанні кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти повинен посилатися на джерела, матеріали з яких наводяться в роботі, або на основі яких розроблюються проблеми, задачі, питання, вивченню яких присвячена кваліфікаційна робота. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа.

Посилання в тексті кваліфікаційної роботи на джерела слід зазначати порядковим номером літературного джерела в списку літератури, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, «... у працях [1-7]...».

Якщо використовують відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, рисунків, таблиць, формул з джерела, на яке є посилання в роботі. Наприклад, *«трактування даних стадій уперше було запропоновано американським ученим Уолтом Ростом в 1956 р. у сформульованій ним концепції розвитку [308, с. 307-331]»*.

Для підтвердження власних аргументів шляхом посилання на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити цитати. Науковий етикет потребує точно відтворювати цитований текст, бо 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, із збереженням особливостей авторського написання;

б) цитування повинно бути повним, без довільного скорочення авторського тексту та без перекручень думок автора. Пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекручення авторського тексту і позначається трьома крапками. Вони ставляться у будь-якому місці цитати (на початку, всередині, наприкінці). Якщо перед випущеним текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/М/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 34                                 |

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;

д) якщо необхідно виявити ставлення автора кваліфікаційної роботи до окремих слів або думок з цитованого тексту, то після них у круглих дужках ставлять знак оклику або знак питання.

Запозичена з літературних або статистичних джерел інформація (формули, таблиці, схеми, графіки, висновки тощо) також потребує обов'язкових посилань (у квадратних дужках) на порядковий номер джерела у списку використаних джерел та номери сторінок, із яких узято інформацію.

#### *Оформлення додатків*

Додатки є частиною кваліфікаційної роботи, в якій розміщують форми фінансової звітності: форми № 1 («Баланс (Звіт про фінансовий стан)») та форми № 2 («Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід)) за три останні роки суб'єкта господарювання, на базі якого проводиться дослідження, – обов'язково та, за бажанням або необхідністю, інші форми фінансової та/або статистичної звітності, які допоможуть підтвердити достовірність наданих в кваліфікаційній роботі даних. Фінансова звітність має бути подана за формою, що законодавчо затверджена та міститься у Додатках до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Крім цього в додатки можна включати: планові та звітні документи суб'єкта господарювання; проміжні математичні формули та розрахунки; масиви допоміжних цифрових даних; алгоритми і програми, розроблені в процесі дослідження; ілюстрації, що мають допоміжне значення.

Додатки оформлюють як продовження кваліфікаційної роботи на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті роботи. Перед усіма додатками розміщується аркуш з написом «ДОДАТКИ» по центру. Кожний додаток повинен починатися з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований нагорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток А» і велика літера, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь.

За необхідності додаток може бути поділений на розділи, які нумерують у

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 35                                 |

межах кожного додатка, у цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку. Наприклад: А.2 – другий розділ додатка А. Рисунки, таблиці та формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка. Наприклад: рис. Д.1.2 – другий рисунок першого розділу додатку Д; формула (А.1) – перша формула додатку А.

#### *Оформлення списку використаних джерел*

Здійснюється відповідно до ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016. 16 с. (Інформація та документація)

Список використаних джерел повинен містити перелік усіх першоджерел, на які є посилання у тексті роботи або які використовувалися під час здійснення дослідження. Перелік джерел укладають у алфавітному порядку. Укладаючи його, необхідно дотримуватися вимог державного стандарту. Кожний бібліографічний запис треба починати з нового рядка, спочатку видання українською мовою, потім – іноземними.

Бібліографічні записи в «Списку...» повинні мати порядкову нумерацію. У тексті роботи слід давати у дужках посилання на номери списку. Якщо необхідно вказати номер сторінки, її ставлять через кому після номера видання, наприклад: [1, с. 23].

Список використаної літератури повинен складатися не менше як з 75 найменувань. Орієнтовно не менше, ніж 50 % використаних джерел має бути за останні 5 років.

***Важливо! Використання наукових та / або інших джерел, опублікованих авторами з російської федерації та Республіки Білорусь, заборонено!***

Джерела, які рекомендовані здобувачам вищої освіти в процесі написання кваліфікаційної роботи:

- а) законодавчі акти різного рівня;
- б) наукова, навчально-методична, спеціальна література;
- в) періодична література;
- г) наукова, аналітична, статистична інформація, розміщена в мережі Internet.

Приклад оформлення джерел у списку наведено у **додатку Л**.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 36                                 |

## 5. ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Атестація магістра передбачає публічний захист кваліфікаційної роботи, яка є підсумком навчання за освітньо-професійною програмою «Менеджмент».

До захисту кваліфікаційної роботи допускаються здобувачі вищої освіти, які успішно та повною мірою виконали навчальний план.

Кваліфікаційна робота подається керівникові для перевірки у строки, визначені у завданні на виконання кваліфікаційної роботи.

Керівник надає відгук про кваліфікаційну роботу, в якому визначаються: актуальність дослідження; ефективність використаної методології; рівень застосування здобутих у процесі навчання теоретичних знань та підготовки до виконання наукових досліджень; вміння самостійно вирішувати наукові та практичні задачі; вміння логічно, послідовно, аргументовано викладати матеріал і робити висновки; перспективність запропонованих рекомендацій та висновків; недоліки роботи (за наявності).

Кваліфікаційна робота обов'язково повинна мати відгук (рецензію) рецензента. Рецензент призначається наказом ректора разом із затвердженням тем кваліфікаційних робіт.

Під час рецензування кваліфікаційної роботи рекомендується визначати:

- наявність самостійних розробок автора;
- практичну цінність;
- участь здобувача вищої освіти у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів;
- недоліки щодо змістової частини роботи, оформлення.

Рецензія надається письмово і повинна містити загальний висновок щодо рекомендацій до захисту (рекомендовано або не рекомендовано) у Екзаменаційній комісії.

Подана до захисту кваліфікаційна робота повинна мати на титульній сторінці підписи здобувача вищої освіти, наукового керівника, рецензента, завідувача кафедри.

Захист кваліфікаційної роботи відбувається публічно на засіданні Екзаменаційної комісії, склад якої затверджується у встановленому порядку. Здобувач вищої освіти готує для виступу доповідь та ілюстративний матеріал / презентацію до неї. Під час публічного захисту здобувач вищої освіти доповідає і демонструє основні положення результатів дослідження, відповідає на запитання членів екзаменаційної комісії та інших присутніх на захисті фахівців. Секретар комісії протоколює процедуру захисту.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 37                                 |

## 6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Оцінка за кваліфікаційну роботу виставляється Екзаменаційною комісією на основі публічного захисту кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією (ЕК). Оцінювання відбувається за 100-бальною шкалою, академічною шкалою та шкалою ЄКТС.

### Шкала оцінювання

| Шкала ЄКТС | Академічна шкала | 100-бальна шкала |
|------------|------------------|------------------|
| A          | Відмінно         | 90-100           |
| B          | Добре            | 82-89            |
| C          |                  | 74-81            |
| D          | Задовільно       | 64-73            |
| E          |                  | 60-63            |
| FX         | Незадовільно     | 35-59            |
| F          |                  | 0-34             |

Під час оцінювання кваліфікаційної роботи особливу увагу ЕК звертає на науковий, інноваційний характер навчально-дослідницької праці здобувача, його відповідності освітньому ступеню «магістр». Під час визначення остаточної оцінки кваліфікаційної роботи члени ЕК враховують оцінку рецензента роботи та відгук наукового керівника.

### Критерії оцінювання

| Критерії                                                                                                                                                                                      | Максимальна кількість балів |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Відгук керівника                                                                                                                                                                              | 5                           |
| Рецензія                                                                                                                                                                                      | 5                           |
| Відповідність оформлення роботи встановленим вимогам                                                                                                                                          | 5                           |
| Досконале теоретичне обґрунтування теми дослідження                                                                                                                                           | 15                          |
| Грунтовність аналітичного дослідження                                                                                                                                                         | 10                          |
| Запропоновані рішення є конкретними, обґрунтованими, реалістичними для практичної реалізації та спрямовані на вдосконалення менеджменту організації й вирішення певної управлінської проблеми | 15                          |
| Розраховано та спрогнозовано економічний ефект від запропонованих заходів                                                                                                                     | 15                          |
| Сформовано елементи наукової новизни                                                                                                                                                          | 10                          |
| Змістовне наповнення презентації                                                                                                                                                              | 5                           |
| Відповіді на запитання на захисті                                                                                                                                                             | 15                          |
| <b>ВСЬОГО</b>                                                                                                                                                                                 | <b>100</b>                  |

Результати захисту кваліфікаційних робіт оголошують після обговорення результатів засідання ЕК.

|                                    |                                                                                                                                                                                    |                |                      |                                                                  |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Житомирська<br/>політехніка</b> | <b>МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ</b><br><b>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»</b><br><b>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019</b> |                |                      | <b>Ф-19.09-</b><br><b>08.03/D3.00.1/M/</b><br><b>OK13-1-2025</b> |
|                                    | <i>Випуск 1</i>                                                                                                                                                                    | <i>Зміни 0</i> | <i>Екземпляр № 1</i> | <i>Арк 62 / 38</i>                                               |

***ДОДАТКИ***

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 39                                 |

## Додаток А

### Орієнтовний перелік тем кваліфікаційних робіт

1. Антикризове управління діяльністю підприємства
2. Впровадження системи проєктно-орієнтованого управління як інструмент оптимізації діяльності підприємства
3. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління організацією
4. Контролінг в системі управління підприємством
5. Мотиваційний менеджмент підприємства в умовах кризових змін
6. Проєктування організаційної структури управління підприємством
7. Розвиток системи менеджменту підприємства
8. Розвиток системи управління персоналом підприємства
9. Система управління витратами господарської діяльності підприємства
10. Система управління діяльністю суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану
11. Система управління інвестиційною діяльністю підприємства
12. Система управління майновим потенціалом підприємства
13. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства
14. Соціально-психологічні чинники ефективності управління підприємством
15. Стратегічне планування діяльності підприємства
16. Стратегічне управління асортиментною політикою підприємства
17. Стратегічне управління розвитком підприємства
18. Удосконалення інформаційного менеджменту в системі управління підприємством
19. Удосконалення інформаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації
20. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством
21. Удосконалення механізму управління фінансовою стійкістю підприємства
22. Удосконалення процесів управління ризиками підприємства
23. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві
24. Удосконалення системи HR-менеджменту підприємства
25. Удосконалення системи контролю на підприємстві
26. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства
27. Удосконалення системи планування діяльності підприємства
28. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства
29. Удосконалення системи управління організаційними змінами на

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 40                                 |

підприємстві

30. Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства

31. Удосконалення управління активами підприємства

32. Удосконалення управління діяльністю підприємства на основі використання цифрових інструментів

33. Удосконалення управління маркетинговими комунікаціями підприємства в умовах цифрової трансформації

34. Удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства

35. Управління асортиментною політикою підприємства

36. Управління бізнес-процесами в організації в умовах воєнного стану

37. Управління брендом підприємства

38. Управління взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем

39. Управління виробничим потенціалом підприємства

40. Управління діловою репутацією підприємства

41. Управління діяльністю підприємства з використанням інструментів

штучного інтелекту

42. Управління діяльністю підприємства на основі холістичного підходу

43. Управління економічною безпекою підприємства

44. Управління ефективністю діяльності підприємства

45. Управління збутовою діяльністю підприємства

46. Управління змінами у стратегічному розвитку підприємства

47. Управління іміджем підприємства в системі забезпечення його

конкурентоспроможності

48. Управління іміджем роботодавця на ринку праці

49. Управління інвестиційним потенціалом підприємства

50. Управління інноваційним потенціалом підприємства

51. Управління комунікаційною діяльністю підприємства в цифровому

середовищі

52. Управління конкурентоспроможним розвитком підприємства

53. Управління кредитоспроможністю підприємства

54. Управління логістичною діяльністю підприємства

55. Управління мотивацією в системі менеджменту підприємства

56. Управління нематеріальною мотивацією персоналу підприємства

57. Управління оплатою праці персоналу підприємства

58. Управління організаційною поведінкою в системі менеджменту

підприємства

59. Управління персоналом в умовах дистанційної та гібридної роботи

60. Управління проєктами в системі менеджменту організації

61. Управління процесами забезпечення ефективності праці управлінського персоналу підприємства

62. Управління результативністю менеджменту організації

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 41                                 |

63. Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства
64. Управління ризиками підприємницької діяльності
65. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства
66. Управління системою внутрішнього контролю підприємства
67. Управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах
68. Управління сталим розвитком підприємства
69. Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища
70. Управління трудовим потенціалом підприємства
71. Управління фінансовим потенціалом підприємства
72. Управління фінансовими результатами діяльності підприємства
73. Управління фінансовими ресурсами підприємства
74. Управління формуванням конкурентних переваг підприємства
75. Управління формуванням та реалізацією виробничої стратегії підприємства
76. Управління франчайзинговою діяльністю підприємства
77. Управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства
78. Управління якістю послуг підприємства
79. Формування та розвиток корпоративної культури в системі менеджменту підприємства
80. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності
81. Формування системи HR-менеджменту підприємства в умовах воєнного стану
82. Формування системи екологічного менеджменту підприємства
83. Формування системи управління конфліктами на підприємстві
84. Формування системи фінансового планування діяльності підприємства
85. Цифрова трансформація управління персоналом підприємства
86. Тема за вибором здобувача вищої освіти, що відповідає предметній області спеціальності та погоджена з гарантом освітньої програми.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 42                                 |

### Додаток Б

#### Приклад заяви на затвердження теми кваліфікаційної роботи

Завідувачу кафедри менеджменту,  
бізнесу та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Тетяні ОСТАПЧУК  
здобувача вищої освіти гр. МОМ-26  
Петренка Петра Петровича

#### Заява

Прошу Вас затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Управління ефективністю діяльності АТ «Рудь». Керівником роботи прошу призначити д.е.н., проф. Тетяну Остапчук.

Дата

Підпис

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 43                                 |

### Додаток В

## ПЕРЕЛІК САЙТІВ, ЩО МОЖУТЬ БУТИ ВИКОРИСТАНІ ДЛЯ НАПИСАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

- Верховна Рада України <https://www.rada.gov.ua>
- Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України  
<https://www.kmu.gov.ua>
- Міністерство фінансів України <https://mof.gov.ua/uk/>
- Міністерство юстиції України <https://www.minjust.gov.ua>
- Міністерство економіки та довкілля України <https://www.me.gov.ua>
- Законодавство України <https://zakon.rada.gov.ua/>
- Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України  
<https://www.msp.gov.ua/>
- Національне агентство України з питань державної служби  
<https://nads.gov.ua/>
- Державна служба статистики України <https://stat.gov.ua/uk>
- Головне управління статистики у Житомирській області  
<https://www.zt.ukrstat.gov.ua/>
- Google Академія <https://scholar.google.com/?hl=uk>
- OpenAlex <https://openalex.org/>
- DOAJ <https://doaj.org/>
- Наукова періодика України <https://journals.uran.ua/>
- Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського  
<https://www.nbuv.gov.ua/>
- Clarity Project <https://clarity-project.info/>
- UN Data <https://data.un.org/>
- Zotero <https://www.zotero.org/>
- Unpaywall <https://unpaywall.org/>

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 44                                 |

### Додаток Г

#### Завдання на кваліфікаційну роботу

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ ДЗ «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування

д.е.н., проф. Тетяна ОСТАПЧУК

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

Здобувача вищої освіти \_\_\_\_\_

Тема роботи: \_\_\_\_\_

Затверджена Наказом університету від «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р. № \_\_\_\_\_

Термін здачі здобувачем закінченої роботи \_\_\_\_\_

Вихідні дані роботи (зазначається предмет і об'єкт дослідження) \_\_\_\_\_

Консультанти з кваліфікаційної роботи із зазначенням розділів, що їх стосуються

| Розділ | Керівник | Підпис, дата   |                  |
|--------|----------|----------------|------------------|
|        |          | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |          |                |                  |
|        |          |                |                  |
|        |          |                |                  |

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 45                                 |

Календарний план

| №<br>з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів<br>роботи | Примітка |
|----------|-------------------------------------|-----------------------------------|----------|
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |
|          |                                     |                                   |          |

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 46                                 |

*Додаток Д*

*Титульна сторінка кваліфікаційної роботи*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ПЕТРЕНКО Петро Петрович**  
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»  
спеціальності D3 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту  
та бізнес-адміністрування  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Царук І. М.  
(наукове звання, прізвище та  
ініціали)

*(підпис)*

Рецензент  
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.  
(прізвище та ініціали)

*(підпис)*

Житомир, 2026

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 47                                 |

*Додаток Е*  
*Анотація до кваліфікаційної роботи*

**Анотація**

Петренко П.П. Удосконалення управління персоналом підприємства.  
Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності D3 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2026.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості цифрової трансформації управління персоналом підприємства та визначено напрями її реалізації.

**Ключові слова:** управління персоналом, цифрові інструменти, CRM-системи.

**Annotation**

Petrenko, P.P. Improvement of Human Resources Management at the Enterprise. Manuscript.

Master's thesis submitted for the degree of "Master" in the field of study D "Business, Administration, and Law," specialty D3 "Management." Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2026.

This master's thesis examines the characteristics of the digital transformation of enterprise human resources management and identifies directions for its implementation.

**Keywords:** human resources management, digital tools, CRM systems.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 48                                 |

*Додаток Ж*  
*Приклад оформлення змісту кваліфікаційної роботи*

**ЗМІСТ**

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>ВСТУП</i> .....                                                                                           | 3   |
| <i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства ...</i>                                    | 7   |
| 1.1. Поняття та роль персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання.....                            | 7   |
| 1.2. Система управління персоналом підприємства.....                                                         | 15  |
| 1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....                            | 29  |
| 1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства.....                | 39  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                  | 45  |
| <i>РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка економічного стану та системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» .....</i> | 47  |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз ПрАТ «Ліктрави».....                                                 | 47  |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....                                              | 54  |
| 2.3. Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».....                                               | 60  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                   | 69  |
| <i>РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».....</i>                    | 71  |
| 3.1. Основні напрями удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».....                        | 71  |
| 3.2. Цифровізація як інструмент удосконалення управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».....                     | 79  |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....                                                         | 85  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                   | 91  |
| <i>ВИСНОВКИ</i> .....                                                                                        | 93  |
| <i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i> .....                                                                      | 97  |
| <i>ДОДАТКИ</i> .....                                                                                         | 105 |

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 49                                 |

### Додаток 3

#### Приклад вступу до кваліфікаційної роботи

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сьогодні вітчизняні підприємства щоденно зіштовхуються з рядом викликів, пов'язаних з кризовими умовами господарювання, наслідками повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, загостренням конкуренції та протиріч економічної системи. У контексті зазначеного, особливо актуальними постають питання забезпечення ефективності господарювання підприємств, пошуку нових дієвих механізмів збереження стійкості функціонування та розвитку. Забезпечення ефективності, у свою чергу, нерозривно пов'язане з механізмами формування та використання ресурсів. Одним з найбільш важливих ресурсів виступає персонал підприємства.

Потенціал працівників визначає здатність підприємства ефективно функціонувати, конкурувати з іншими суб'єктами господарювання на ринку. Відтак, підсистема управління персоналом є невід'ємною та важливою складовою системи менеджменту підприємства. Водночас, процеси управління персоналом на сьогодні суттєво ускладнені через повномасштабну війну, демографічну ситуацію, ряд викликів у соціальній, освітній, інтелектуальній сферах. З огляду на зазначене, пошук напрямів удосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах набуває особливого значення та актуальності.

Актуальність питань, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління персоналом, підтверджується вагомим науковим інтересом до даної сфери. Зокрема, персонал підприємства як об'єкт управління у сферу своїх наукових інтересів поклали такі дослідники, як О. Бортник, Л. Волянська-Савчук, С. Герчанівська, Т. Глушко, О. Горбатюк, А. Гордійчук, І. Гурська, М. Дзямулич, В. Козак, П. Косінський, А. Коцур, О. Кошонько, О. Кушнерик, В. Лобінцева, В. Островерхов, О. Продіус, Н. Рудь, І. Тодоріко, О. Хілуха, Н. Черненко, В. Чухліб, І. Шубала, О. Шубалий та ін. Водночас, необхідність пошуку дієвих напрямів удосконалення системи управління персоналом в умовах сучасних викликів визначає актуальність подальших досліджень у даній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю D3 «Менеджмент».

**Мета** кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 50                                 |

управління персоналом підприємства та розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення у визначеній сфері.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття та роль персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання;
- визначити систему управління персоналом підприємства;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз ПрАТ «Ліктрави»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»;
- запропонувати напрями удосконалення системи менеджменту підприємства;
- визначити основні напрями удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становить системний підхід, відповідно до якого система управління персоналом підприємства є складним поліструктурним формуванням, яке, водночас, є невід’ємним компонентом механізму управління підприємством в цілому. Крім того, для реалізації завдань, поставлених у дослідженні, були використані наступні методи: монографічний – для дослідження наукової літератури з питань управління персоналом підприємства, аналізу і синтезу – для дослідження тенденцій розвитку ПрАТ «Ліктрави», дедукції – для розробки заходів щодо удосконалення управління персоналом підприємства, узагальнення – для формулювання висновків дослідження, графічний та табличний – для забезпечення наочності представлення результатів.

**Інформаційною базою** дослідження виступили наукові, навчальні та

|                         |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                         | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 51                                 |

методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом підприємства, нормативно-правові акти України, фінансова та управлінська звітність ПрАТ «Ліктрави» за 2023-2025 рр., ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретико-прикладних засад управління персоналом підприємства, що знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено теоретико-методичні засади управління персоналом шляхом узагальнення та структурування системи управління персоналом, що, на відміну від існуючих, включає суб'єктів, об'єкти, мету та завдання управління, підсистеми, функції, принципи, методи, технології та надає можливість реалізувати системний підхід в управлінні персоналом;

- набули подальшого розвитку методичні засади формування управління персоналом підприємства шляхом розробки комплексної системи заходів щодо її удосконалення на засадах цифровізації, яка, на відміну від існуючих позицій, базується на виділених «вузьких місцях» та враховує особливості діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави». Визначено економічний ефект від запропонованих заходів. Розроблені рекомендації можуть бути використані як у діяльності ПрАТ «Ліктрави», так і у діяльності інших суб'єктів господарювання.

**За результатами дослідження опубліковано:**

Петренко П. П. Удосконалення системи менеджменту суб'єкта господарювання як передумова забезпечення його стійкості. *Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 13-17 травня 2026 року*. Житомир: Житомирська політехніка, 2026. С. 425. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/06/sekcija-4-1.pdf>.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження було апробовано в наступній науковій конференції: Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 52                                 |

роботи викладено на 96 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 3 додатки.

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 53                                 |

## Додаток И

### Орієнтовні таблиці для змістового наповнення підрозділу 2.2

#### Таблиця И.1

#### Основні економічні показники діяльності суб'єкта господарювання

| №  | Показник                                              | Роки |      |      | Відхилення 20__ р.<br>до 20__ р. |   |
|----|-------------------------------------------------------|------|------|------|----------------------------------|---|
|    |                                                       | 20__ | 20__ | 20__ | +/-                              | % |
| 1  | Чистий дохід, тис. грн.                               |      |      |      |                                  |   |
| 2  | Валовий прибуток, тис. грн.                           |      |      |      |                                  |   |
| 3  | Чистий прибуток, тис. грн.                            |      |      |      |                                  |   |
| 4  | Середньорічна вартість активів, тис. грн.             |      |      |      |                                  |   |
| 5  | Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. |      |      |      |                                  |   |
| 6  | Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   |      |      |      |                                  |   |
| 7  | Середньооблікова чисельність працівників, осіб        |      |      |      |                                  |   |
| 8  | Фондовіддача                                          |      |      |      |                                  |   |
| 9  | Фондомісткість                                        |      |      |      |                                  |   |
| 10 | Фондоозброєність, тис. грн /ос.                       |      |      |      |                                  |   |
| 11 | Продуктивність праці, тис. грн. /ос.                  |      |      |      |                                  |   |
| 12 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів              |      |      |      |                                  |   |



|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 55                                 |

Таблиця И.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності суб'єкта  
господарювання

| Показники                                                          | Роки |      |      | Відхилення            |   |
|--------------------------------------------------------------------|------|------|------|-----------------------|---|
|                                                                    | 20__ | 20__ | 20__ | 20__ р. до<br>20__ р. |   |
|                                                                    |      |      |      | +, -                  | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)     |      |      |      |                       |   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)       |      |      |      |                       |   |
| Валовий: прибуток (збиток)                                         |      |      |      |                       |   |
| Інші операційні доходи                                             |      |      |      |                       |   |
| Адміністративні витрати                                            |      |      |      |                       |   |
| Витрати на збут                                                    |      |      |      |                       |   |
| Інші операційні витрати                                            |      |      |      |                       |   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) |      |      |      |                       |   |
| Фінансові витрати                                                  |      |      |      |                       |   |
| Інші витрати                                                       |      |      |      |                       |   |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)           |      |      |      |                       |   |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)                     |      |      |      |                       |   |

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 56                                 |

Таблиця И.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання

| Показники                                      | Роки |      |      | Відхилення<br>20__р. до<br>20__р. |
|------------------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------|
|                                                | 20__ | 20__ | 20__ | +, -                              |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності            |      |      |      |                                   |
| 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності           |      |      |      |                                   |
| 3. Чистий оборотний капітал                    |      |      |      |                                   |
| 4. Коефіцієнт автономії                        |      |      |      |                                   |
| 5. Коефіцієнт фінансової стабільності          |      |      |      |                                   |
| 6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами |      |      |      |                                   |
| 7. Коефіцієнт оборотності активів              |      |      |      |                                   |
| 8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу    |      |      |      |                                   |
| 9. Рентабельність господарської діяльності, %  |      |      |      |                                   |
| 10. Рентабельність власного капіталу, %        |      |      |      |                                   |
| 11. Рентабельність продукції, %                |      |      |      |                                   |

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 57                                 |

## *Додаток К*

### *Приклад загальних висновків до кваліфікаційної роботи*

## **ВИСНОВКИ**

Узагальнення теоретико-методичних засад у сфері управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» надало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Персонал підприємства – це сукупність працівників підприємства, що пов’язані з ним трудовими відносинами, володіють рядом характеристик, які визначають їх можливості до реалізації трудових функцій, та взаємодіють між собою у процесі досягнення стратегічних та тактичних цілей суб’єкта господарювання. Для забезпечення потреб управління персонал підприємства класифікують за різними ознаками. Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об’єднаних за певною ознакою (організаційною, функціональною, штатною, соціальною чи рольовою). Персонал підприємства формує конкурентні переваги, забезпечує реалізацію бізнес-процесів, визначає можливості функціонування та розвитку суб’єктів господарювання як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

2. Управління персоналом представляє собою процес цілеспрямованого впливу суб’єктів управління на об’єкт управління (персонал) з метою забезпечення ефективності процесів формування та використання персоналу, досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства. Основною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками належного кількісного та якісного складу, ефективності використання їх трудових можливостей та досягнення у такий спосіб цілей суб’єкта господарювання. Досягнення мети передбачає визначення відповідних завдань управління та формування системи управління, основними компонентами якої є суб’єкти, об’єкти управління, функції, методи, принципи, технології управління персоналом.

3. Оцінка ефективності управління персоналом є важливим завданням системи менеджменту персоналу в цілому, адже формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у даній сфері. Метою оцінювання персоналу є отримання об’єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Як і будь-який інший цілеспрямований процес, оцінка ефективності управління

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/М/<br>ОК13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 58                                 |

персоналом має здійснюватися у певній послідовності та з використанням відповідного інструментарію. На сьогодні існує значна кількість підходів до визначення напрямів та показників оцінювання ефективності управління персоналом, що надає широкі аналітичні можливості для підприємств.

4. Роль персоналу та трудових відносин у діяльності суб'єктів господарювання різних рівнів визначають необхідність врегулювання відповідного виду відносин. Нормативно-правове регулювання трудових відносин сформоване як на рівні держави, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Базовими нормативними актами загальнодержавного рівня є Конституція України та Кодекс законів про працю. Натомість основи врегулювання на рівні окремих суб'єктів господарювання закладаються у колективному договорі.

5. ПрАТ «Ліктрави» є потужним підприємством Житомирського регіону, що спеціалізується на виготовленні продукції із рослинної сировини. Основними видами продукції підприємства є лікарські трави та збори, фітозбори, настоянки, чаї, гігієнічні та косметичні засоби, фітоліки. Завдяки акценту на забезпеченні якості продукції та виробничих процесів, підприємство сформувало репутацію якісного та надійного виробника, що обумовлює стабільний споживчий попит на продукцію ПрАТ «Ліктрави». Підприємству притаманна лінійно-функціональна організаційна структура управління, що обумовлено специфікою його діяльності.

6. ПрАТ «Ліктрави» характеризується наявністю як позитивних, так і негативних тенденцій. Зокрема, спостерігається зростання доходності підприємства, ефективності використання ресурсів та рівня ліквідності. Водночас, вагоме зростання витрат призвело до суттєвого зниження показників рентабельності. ПрАТ «Ліктрави» є фінансово стійким підприємством, що підтверджується відповідними показниками фінансового стану.

7. Система управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» складається з двох підсистем, а саме керуючої (суб'єкти управління) та керованої (об'єкт управління). До ключових суб'єктів управління персоналом відносяться директор ПрАТ «Ліктрави», відділ кадрів та функціональні керівники, бухгалтерія, економічний відділ та відділ охорони праці. У структурі персоналу, який є об'єктом управління, переважають робітники (найбільша питома вага 64,02 % у 2024 р.), що пояснюється специфікою діяльності досліджуваного підприємства. Загалом середньооблікова чисельність працівників знизилася на 34 особи або на 15,25 % внаслідок негативного впливу повномасштабного

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 59                                 |

вторгнення російської федерації на територію України (виїзд працівників за кордон, мобілізація). Протягом усього досліджуваного періоду у структурі персоналу підприємства 90 або навіть більше відсотків займають висококваліфіковані та кваліфіковані працівники, що свідчить про високий рівень розвитку трудового потенціалу підприємства. В цілому, спостерігається достатній рівень стабільності персоналу ПрАТ «Ліктрави». Фонд оплати праці в цілому зріс на 5268 тис. грн. або на 9,8 %, що обумовлено як збільшенням соціальних гарантій щодо мінімальної заробітної плати, так і підвищенням рівня заробітної плати в цілому по підприємству, причому найбільша питома вага у його структурі припадає на основну заробітну плату. Щодо показників ефективності формування фонду оплати праці, то спостерігаються неоднозначні тенденції, зокрема, зростання зарплатовіддачі та зниження рентабельності фонду оплати праці.

8. Основними проблемами у сфері управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» є нестача персоналу, зниження рівня рентабельності фонду оплати праці, недостатньо ефективна система мотивації праці, підтримка ментального здоров'я працівників в умовах війни. Основними напрямками удосконалення, у свою чергу, є забезпечення підприємства персоналом належного кількісного та якісного складу (взаємодія з закладами вищої освіти, в т.ч. через впровадження дуальної форми освіти, використання аутсорсингу, формування конкурентної позиції ПрАТ «Ліктрави» як роботодавця на ринку праці); удосконалення системи мотивації (поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, well-being технологій); впровадження заходів щодо підтримки працівників в умовах війни. Комплексний підхід до реалізації зазначених засобів надасть можливість удосконалити систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».

9. Цифровізація є перспективним напрямом удосконалення системи управління персоналом. Впровадження цифрових технологій дає можливість оптимізувати витрати, забезпечити оперативність роботи, підвищити рівень мотивації співробітників. Цифрові інструменти забезпечують широкий спектр можливостей в управлінні персоналом: автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних, маркетинг в управлінні персоналом, smart-рекрутинг, електронне навчання тощо. Для ПрАТ «Ліктрави» одним з найбільш пріоритетних напрямів є впровадження HRM-системи HURMA – автоматизованої комплексної системи управління персоналом.

10. Впровадження HRM-системи HURMA у систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» надасть можливість отримати позитивний ефект

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 60                                 |

у вигляді скорочення витрат на набір, відбір та оцінювання персоналу, на навчання працівників внаслідок скорочення рівня плинності персоналу, на залучення кадрових агентств до заповнення вакансій. Водночас, підприємство прогнозно отримає додатковий дохід від скорочення простоїв виробництва внаслідок прискорення процесів пошуку та набору працівників. Ефект від реалізації зазначеного проєкту цифровізації системи управління складе 410,45 тис. грн., проєкт окупиться через 161 день, що свідчить про ефективність вкладення коштів у даний напрям розвитку. Важливим є також врахування ризиків, одним з яких є опір змінам з боку персоналу. Водночас, організація інформаційно-роз'яснювальної роботи серед працівників допоможе суттєво знизити даний ризик.

|                         |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                         | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 61                                 |

## *Додаток Л*

*Приклад оформлення використаних джерел відповідно до ДСТУ 8302:2015*

*Джерела згруповані за типом для полегшення сприйняття. У кваліфікаційній роботі список формується повністю у алфавітному порядку (без розподілу за типом джерел, за останні п'ять років)*

### ***Книги***

*Один автор:*

Андрєєва Г. І. Економічний аналіз: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 263 с.

*Два автори:*

Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 488 с.

Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 212 с.

*Три автори:*

Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

*Чотири і більше авторів:*

Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. К.: КНЕУ, 2005. 592 с.

або

Фінансовий аналіз / М. Д. Білик та ін. К. : КНЕУ, 2005. 592 с.

*Без автора:*

Україна в цифрах. 2007: стат. зб. / Держ. ком. статистики України. К.: Консультант, 2008. С. 185-191.

### ***Автореферати дисертацій***

Дудіна Н. В. Оплата праці у виробничих галузях США: досвід і перспективи використання в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01. НАН України; Ін-т економіки. К., 2001. 19 с.

### ***Дисертації***

Орлова К. Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища : дис. ... канд. екон. наук 08.00.04. НТУУ «КПІ». К., 2016. 276 с.

### ***Законодавчі документи***

|                            |                                                                                                                                                               |         |               |                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------------------------------|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019 |         |               | Ф-19.09-<br>08.03/D3.00.1/M/<br>OK13-1-2025 |
|                            | Випуск 1                                                                                                                                                      | Зміни 0 | Екземпляр № 1 | Арк 62 / 62                                 |

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII.  
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

### ***Статті у продовжуваних виданнях (журналах)***

Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2024. № 3(61). С. 162-169. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-162-169>.

Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Управління кадровим забезпечення будівельних підприємств в умовах кризи. *Наукові перспективи*. 2024. № 10(52). С. 385-395. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-385-395](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-385-395).

Боднар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3(84). С. 77-88. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>

### ***Частина видання (матеріалів конференції)***

Бірюченко С. Ю. Суб'єктивно-об'єктивний взаємозв'язок суб'єктів економіки та доходу персоналу підприємства. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери*: матеріали VII міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів (м. Донецьк, 20-21 травня 2022 р.). В 2-х томах. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2022. Т. 1. С. 45-46.