МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до виконання та оформлення курсової роботи
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D3 «Менеджмент»

Електронний ресурс

Харків – 2026

УДК 005(072)
М 50

Рецензенти:

Н. О. Кондратенко – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

М. М. Кудінова – кандидат економічних наук, доцент, доцент ЗВО кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (протокол № 9 від 25 червня 2026 року)

М 50 **Менеджмент** : методичні рекомендації до виконання та оформлення курсової роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. І. А. Тернова, М. В. Чужданова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 72 с.)

Методичні рекомендації з дисципліни «Менеджмент» призначені для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент» і спрямовані на формування у здобувачів теоретичних знань і практичних навичок щодо підготовки, виконання, оформлення та захисту курсової роботи. У виданні подано вимоги до вибору теми й об’єкта дослідження, структури роботи, змісту її основних розділів, використання джерел інформації, дотримання академічної доброчесності, оформлення тексту, таблиць, рисунків, формул, списку використаних джерел і додатків, а також критерії оцінювання результатів виконання та захисту курсової роботи.

Рекомендації можуть бути використані здобувачами вищої освіти під час виконання курсової роботи, підготовки навчально-дослідних завдань, а також викладачами управлінських дисциплін для уніфікації вимог до змісту й оформлення робіт здобувачів.

УДК 005(072)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026
© Тернова І. А., Чужданова М. В., уклад., 2026

ЗМІСТ

1. Загальні положення……...….4
2. Мета, завдання та результати виконання курсової роботи……...….6
3. Вибір теми, об’єкта дослідження та погодження плану……..…..8
4. Основні етапи виконання курсової роботи……....11
5. Структура, зміст і рекомендований обсяг курсової роботи…….14
6. Методичні рекомендації до написання окремих структурних частин…..17
7. Добір, опрацювання та використання джерел інформації……..….34
8. Вимоги до оформлення курсової роботи……...39
9. Академічна доброчесність і перевірка тексту……...50
10. Порядок подання, захисту та оцінювання курсової роботи……...54
11. Типові помилки та рекомендації щодо їх уникнення…….57
Додатки…….60

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Курсова робота з дисципліни «Менеджмент» є самостійним навчально-дослідницьким завданням здобувача вищої освіти, спрямованим на поглиблення, систематизацію та практичне застосування знань, отриманих під час опанування теоретичних і прикладних аспектів менеджменту. Вона поєднує елементи наукового аналізу, діагностики реальної управлінської ситуації та розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення діяльності організації.

Виконання курсової роботи є важливим етапом підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти у сфері менеджменту, оскільки дає змогу здобувачеві продемонструвати не лише засвоєння теоретичного матеріалу, а й здатність застосовувати його для аналізу конкретної організації, виявлення управлінських проблем і формування практичних пропозицій. Курсова робота виступає однією з форм поточного та підсумкового контролю результатів навчання з дисципліни.

Без виконаної, поданої на перевірку та успішно захищеної курсової роботи здобувач вищої освіти не допускається до складання семестрового екзамену з дисципліни «Менеджмент».

Виконання курсової роботи передбачає формування та розвиток таких умінь і навичок:

- систематизувати, закріплювати та поглиблювати теоретичні знання з менеджменту, отримані під час лекційних і практичних занять;

- самостійно визначати управлінську проблему, формулювати мету, завдання, об’єкт і предмет дослідження;

- добирати, опрацьовувати та критично аналізувати наукові джерела, нормативні матеріали, статистичну, фінансово-економічну, організаційну та іншу інформацію щодо діяльності підприємства або організації;

- застосовувати методи та інструменти менеджменту для аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організації, її системи управління, організаційної структури, комунікацій, мотивації, контролювання, лідерства, управління персоналом або інших аспектів відповідно до обраної теми;

- оцінювати стан досліджуваної організації, виявляти проблеми, слабкі місця, резерви розвитку та можливості підвищення ефективності управління;

- формулювати аргументовані висновки й розробляти конкретні рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту, управлінських процесів або окремих напрямів діяльності організації;

- логічно, грамотно й послідовно викладати результати дослідження, коректно оформлювати посилання, таблиці, рисунки, список використаних джерел і додатки;

- дотримуватися принципів академічної доброчесності, уникати плагіату, некоректного запозичення тексту, недостовірного використання даних та формального підходу до виконання роботи.

Методичні рекомендації розроблено з метою уніфікації вимог до змісту, структури, оформлення, подання й захисту курсової роботи. Вони мають допомогти здобувачеві правильно організувати власну роботу, уникнути типових помилок, дотриматися принципів академічної доброчесності та підготувати дослідження, яке має логічну структуру, практичну спрямованість і достатній рівень обґрунтованості.

Курсова робота виконується індивідуально. Тема, об’єкт дослідження та попередній план погоджуються з керівником. Здобувач несе персональну відповідальність за зміст роботи, достовірність наведених даних, коректність посилань, якість оформлення та своєчасність подання матеріалів на перевірку.

При вдалому виборі теми, об’єкта дослідження та інформаційної бази курсова робота може стати частиною єдиного наскрізного навчально-наукового

циклу досліджень здобувача та бути використана як основа для подальшої підготовки кваліфікаційної роботи бакалавра. Тому доцільно обирати тему, яка відповідає освітній програмі, професійним інтересам здобувача, наявності реальних даних для аналізу та можливості розробити практичні рекомендації для конкретної організації.

2. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Метою курсової роботи є формування у здобувачів навичок самостійної роботи з науковими, навчальними, статистичними, аналітичними та практичними джерелами, оволодіння методикою управлінського дослідження, набуття компетентностей щодо визначення й аналізу наукової та практичної проблематики менеджменту, а також розроблення й обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управлінських процесів в організації.

Для досягнення поставленої мети здобувач має виконати такі завдання:

- обґрунтувати актуальність обраної теми дослідження з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств та організацій;

- узагальнити й систематизувати теоретико-методичні засади досліджуваної проблеми на основі опрацювання наукової літератури, навчальних видань, періодичних публікацій, нормативних документів, аналітичних матеріалів та інтернет-джерел;

- визначити мету, завдання, об’єкт, предмет, методи та інформаційну базу дослідження;

- надати комплексну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства або організації;

- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації із застосуванням відповідних інструментів менеджменту, зокрема PEST/PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу, аналізу організаційної структури, функцій менеджменту,

комунікацій, мотивації, контролювання, корпоративної культури, командної взаємодії тощо;

- здійснити кількісне та якісне оцінювання конкретної управлінської проблематики відповідно до теми курсової роботи;

- виявити основні проблеми, слабкі місця, ризики, резерви розвитку та можливості підвищення ефективності управління в досліджуваній організації;

- запропонувати конкретні рекомендації та заходи, спрямовані на розв’язання виявлених проблем і вдосконалення системи менеджменту;

- обґрунтувати очікувану ефективність, результативність або практичну доцільність запропонованих управлінських рішень;

- сформувати навички академічного письма, коректного цитування, оформлення списку використаних джерел, таблиць, рисунків, формул і додатків;

- підготувати коротку презентацію результатів і захистити основні положення курсової роботи.

У результаті виконання курсової роботи здобувач має продемонструвати здатність бачити управлінську проблему комплексно: через поєднання зовнішнього середовища, внутрішньої організації праці, функцій менеджменту, поведінки керівників і персоналу, комунікацій, корпоративної культури, мотивації, контролювання та результативності управлінських рішень.

Очікувані результати виконання курсової роботи наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Очікувані результати виконання курсової роботи

Група результатів	Зміст очікуваного результату
Теоретичний результат	Здатність пояснити сутність досліджуваної проблеми, порівняти наукові підходи, виділити ключові поняття, моделі та інструменти менеджменту.
Аналітичний результат	Здатність зібрати релевантні дані про організацію, оцінити її стан, виявити проблеми, слабкі місця, ризики та резерви розвитку.
Практичний результат	Здатність запропонувати реалістичні управлінські рішення, пояснити механізм їх упровадження та очікуваний ефект.
Комунікаційний результат	Здатність чітко структурувати текст, аргументувати позицію, оформлювати результати дослідження та презентувати їх під час захисту.

3. ВИБІР ТЕМИ, ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПОГОДЖЕННЯ ПЛАНУ

Тему курсової роботи здобувач обирає самостійно із запропонованого переліку орієнтовних тем або формулює індивідуальну тему за погодженням із керівником. Індивідуальна тема має відповідати змісту дисципліни **«Менеджмент»**, бути пов'язаною з реальною управлінською проблемою та передбачати можливість практичного аналізу на прикладі конкретної організації. Орієнтовну тематику курсових робіт наведено в додатку А.

Під час вибору теми слід враховувати науковий інтерес здобувача, актуальність проблеми, наявність відкритих або доступних даних про організацію, можливість використання результатів у подальших навчальних або кваліфікаційних дослідженнях, а також відповідність теми майбутній професійній траєкторії.

Рекомендовано дотримуватися такої логіки формулювання теми курсової роботи:

- *ключове управлінське явище або проблема* – мотивація персоналу, організаційна структура, комунікації, лідерство, корпоративна культура, клієнтоорієнтованість, управління змінами, командна взаємодія, контроль, планування тощо;

- *управлінський аспект дослідження* – оцінювання, удосконалення, розвиток, формування, оптимізація, впровадження, обґрунтування напрямів покращення;

- *прикладна база дослідження* – конкретне підприємство, організація, компанія, установа або сектор діяльності.

Приклад формулювання. Тема «Комунікаційні процеси в організації: проблеми та шляхи вдосконалення (на прикладі компанії)» містить предметну сферу дослідження – комунікаційні процеси, управлінський акцент – проблеми та

шляхи вдосконалення, а також прикладний характер роботи – аналіз на базі конкретної організації.

Під час вибору теми важливо одразу оцінити, чи зможе здобувач зібрати достатню інформаційну базу для її розкриття. Для курсової роботи з менеджменту недостатньо лише теоретично описати проблему. Необхідно показати, як вона проявляється в діяльності конкретної організації, які чинники її зумовлюють і які управлінські рішення можуть бути запропоновані. Основні критерії, які доцільно враховувати під час вибору теми курсової роботи, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії вибору теми курсової роботи

Критерій	Зміст критерію
Відповідність дисципліні	Тема має бути пов’язана з функціями, методами, процесами, інструментами або проблемами менеджменту.
Актуальність	Проблема має бути значущою для сучасної практики управління організаціями.
Прикладний характер	Тема повинна передбачати аналіз конкретної організації або управлінської ситуації.
Доступність інформації	Здобувач має мати можливість зібрати дані для аналізу: звітність, сайт організації, відкриті джерела, спостереження, опитування тощо.
Можливість розроблення рекомендацій	За результатами роботи мають бути сформульовані конкретні пропозиції щодо вдосконалення управління.
Зв’язок із подальшими дослідженнями	За можливості тема може бути використана як основа для майбутньої кваліфікаційної роботи бакалавра.

Об’єктом дослідження зазвичай виступає процес, система або практика управління в конкретній організації. **Предметом дослідження** є конкретні управлінські відносини, інструменти, методи, функції, процеси або проблеми, які розглядаються в межах обраної теми.

Об’єкт і предмет дослідження мають бути логічно пов’язані між собою та з темою курсової роботи. Об’єкт є ширшою сферою дослідження, а предмет – тим аспектом об’єкта, на якому зосереджується основна увага здобувача.

Методична підказка. Якщо **об’єкт дослідження** відповідає на запитання *«що досліджується загалом?»*, то **предмет дослідження** відповідає на запитання

«який саме аспект цього об’єкта аналізується?». Наприклад, якщо об’єктом є процес управління персоналом в організації, то предметом можуть бути методи мотивації персоналу, система адаптації працівників, стиль керівництва, комунікації в команді тощо. Щоб краще зрозуміти різницю між темою, об’єктом і предметом дослідження, доцільно розглянути приклади їх узгодження за різними напрямами курсових робіт з менеджменту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Приклади узгодження теми, об’єкта і предмета дослідження

Тема курсової роботи	Об’єкт дослідження	Предмет дослідження
Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності роботи організації	Процес управління персоналом в організації	Методи та інструменти мотивації персоналу, що впливають на результативність праці
Організаційна структура управління та напрями її вдосконалення	Система управління організацією	Організаційна структура, розподіл повноважень, посадові зв’язки та механізми координації
Комунікаційні процеси в організації: проблеми та шляхи вдосконалення	Управлінські комунікації в організації	Канали, форми, бар’єри та інструменти внутрішньої комунікації
Лідерство в управлінні персоналом та його вплив на ефективність роботи команди	Процес управління командою в організації	Стиль лідерства, поведінка керівника та їх вплив на командну взаємодію
Управління змінами в організації: підходи, проблеми, результати	Процес управління організаційними змінами	Методи, інструменти та управлінські рішення щодо впровадження змін

Типова помилка. Не слід формулювати об’єкт і предмет однаково або майже однаково. Наприклад, некоректно писати: «Об’єктом дослідження є мотивація персоналу, предметом дослідження є мотивація персоналу на підприємстві». Предмет має конкретизувати, який саме аспект мотивації досліджується: методи, інструменти, проблеми, чинники, вплив на продуктивність, напрями вдосконалення тощо.

Після вибору теми здобувач готує попередній план курсової роботи. План має відображати логіку дослідження: від теоретичного осмислення проблеми до аналізу конкретної організації та розроблення рекомендацій. Попередній план обговорюється з керівником і за потреби коригується.

План курсової роботи має бути логічним, послідовним і таким, що забезпечує повне розкриття теми. Назви розділів і підрозділів повинні бути конкретними, не дублювати назву теми повністю та не бути надто загальними. У плані має простежуватися зв’язок між теоретичною, аналітичною та рекомендаційною частинами роботи.

Загальна логіка плану курсової роботи може бути такою:

– **перший розділ** – теоретичні засади досліджуваної проблеми, основні поняття, підходи, моделі та інструменти менеджменту;

– **другий розділ** – характеристика досліджуваної організації та аналіз обраної управлінської проблеми;

– **третій розділ** – обґрунтування пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення відповідного напряму менеджменту.

Зверніть увагу. План курсової роботи не є формальністю. Саме від якості плану залежить логіка всього дослідження. Якщо план побудовано нечітко, у роботі зазвичай виникають повтори, слабкий зв’язок між розділами, поверховий аналіз і формальні рекомендації.

Після погодження теми, об’єкта дослідження та попереднього плану здобувач переходить до добору джерел інформації, збору даних про організацію та підготовки тексту курсової роботи відповідно до затвердженої структури.

Додаткові методичні підказки щодо виконання курсової роботи за окремими тематичними блоками наведено в додатку Е.

4. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконання курсової роботи доцільно організувати як послідовний процес, у якому кожний наступний етап спирається на результати попереднього. Недотримання цієї логіки часто призводить до фрагментарності тексту, слабкого зв’язку між розділами та формальних рекомендацій, які не випливають із проведеного аналізу.

Курсова робота не повинна готуватися за принципом окремого написання “теорії”, “аналізу” та “рекомендацій”, не пов’язаних між собою. Її зміст має розгортатися за єдиною логікою: **тема – проблема – теоретичне обґрунтування – аналіз організації – виявлення недоліків – рекомендації – висновки**.

Основні етапи виконання курсової роботи наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Основні етапи виконання курсової роботи

№	Етап	Зміст роботи
1	Вибір теми та об’єкта дослідження	Здобувач обирає тему, визначає можливу організацію для аналізу, перевіряє наявність відкритих або доступних джерел інформації.
2	Попередній добір джерел	Опрацьовуються підручники, наукові статті, монографії, офіційні сайти, звіти, аналітичні матеріали, статистичні дані та інші джерела за темою роботи.
3	Узгодження плану з керівником	Формується попередня структура роботи, уточнюються назви розділів і підрозділів, визначаються основні напрями аналізу та методи дослідження.
4	Збір інформації про організацію	Збираються дані про історію, види діяльності, ринки, конкурентів, персонал, організаційну структуру, систему управління, показники діяльності та інші релевантні матеріали.
5	Аналітична обробка матеріалів	Проводиться PEST/PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз організаційної структури, функцій менеджменту, комунікацій, мотивації, контролювання або іншої проблематики відповідно до теми роботи.
6	Написання основного тексту	Формуються вступ, теоретичний, аналітичний і рекомендаційний розділи, висновки, список використаних джерел і додатки.
7	Розроблення рекомендацій	На основі проведеного аналізу визначаються проблеми та обґрунтовуються конкретні пропозиції щодо вдосконалення відповідного напряму менеджменту в організації.
8	Оформлення курсової роботи	Текст приводиться у відповідність до встановлених вимог щодо структури, шрифту, інтервалу, полів, нумерації, таблиць, рисунків, формул, посилань і списку використаних джерел.
9	Перевірка академічної доброчесності	Робота перевіряється на наявність текстових запозичень, самозапозичень, коректність цитування та відповідність принципам академічної доброчесності.
10	Підготовка презентації та захист	Здобувач готує коротку презентацію, формулює ключові результати дослідження, обґрунтовує запропоновані рекомендації та відповідає на запитання.

Методична підказка. Не варто відкладати збір фактичної інформації про організацію до завершення теоретичного розділу. Уже на початку роботи здобувач

має розуміти, які саме дані будуть потрібні для аналітичної частини, адже саме вона забезпечує практичну цінність курсової роботи.

Зверніть увагу. Теоретичний розділ має готувати здобувача до проведення аналізу, аналітичний розділ – виявляти реальні проблеми організації, а рекомендаційний розділ – пропонувати рішення саме тих проблем, які були встановлені під час аналізу. Якщо рекомендації не пов’язані з результатами аналітичної частини, робота втрачає логіку та практичну обґрунтованість.

Для кращого розуміння послідовності виконання курсової роботи основні етапи її підготовки та захисту доцільно подати у вигляді схеми (рис. 4.1).

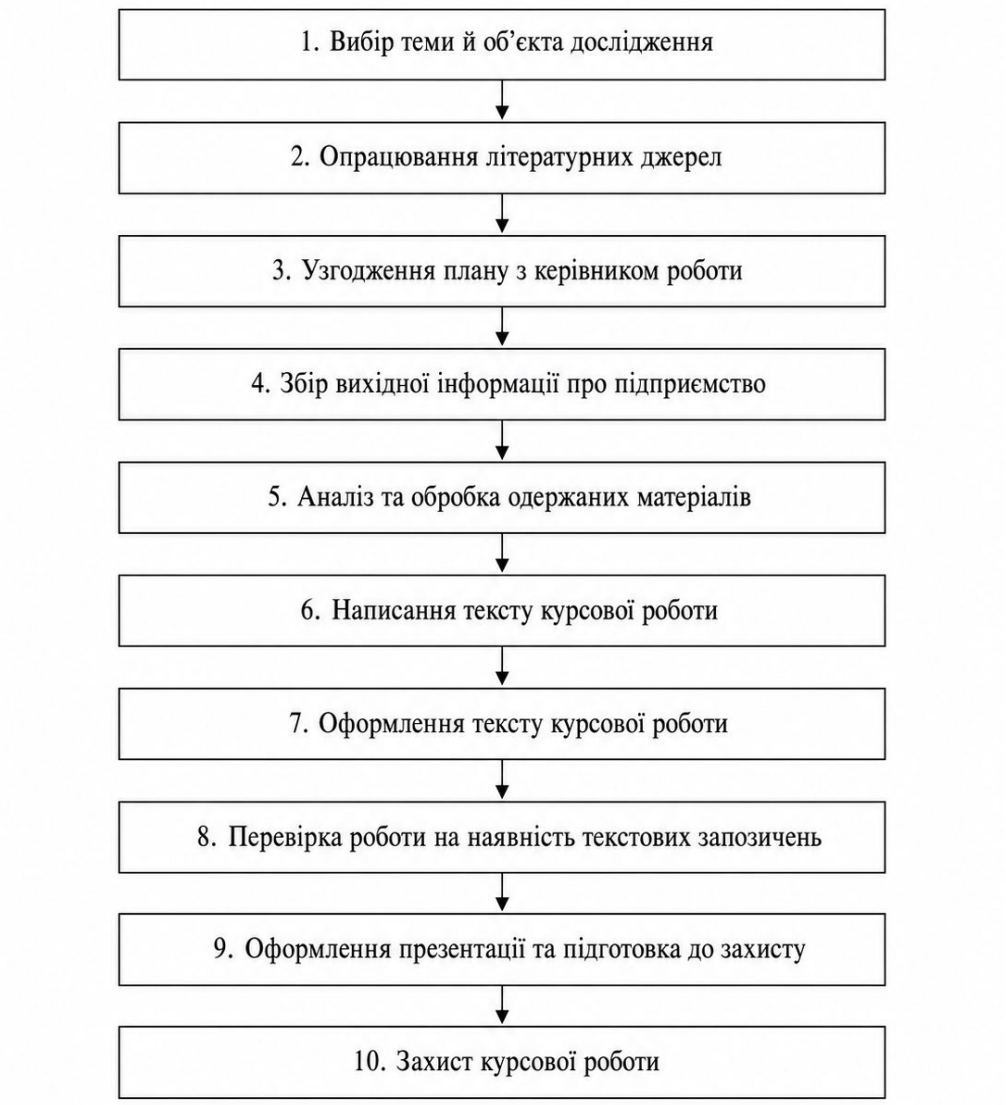


Рисунок 4.1 – Логіка виконання курсової роботи

Типова помилка. Часто здобувачі спочатку пишуть великий теоретичний розділ, а потім намагаються «підлаштувати» під нього аналіз і рекомендації. Такий підхід ускладнює роботу. Правильніше вже на початку визначити, яку управлінську проблему буде проаналізовано, які дані потрібні для її оцінювання та які методи допоможуть отримати обґрунтовані висновки.

5. СТРУКТУРА, ЗМІСТ І РЕКОМЕНДОВАНИЙ ОБСЯГ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота повинна мати чітку, логічну та завершену структуру. Її зміст має відповідати обраній темі, меті й завданням дослідження, а всі структурні частини повинні бути взаємопов’язаними між собою.

Рекомендований обсяг **основного тексту курсової роботи** становить **30–40 сторінок комп’ютерного набору**. До основного тексту входять вступ, розділи курсової роботи та висновки. **Список використаних джерел і додатки до рекомендованого обсягу основного тексту не включаються.**

Загальний фактичний обсяг роботи може бути більшим за рахунок списку використаних джерел і додатків.

Основна частина курсової роботи складається з трьох взаємопов’язаних розділів: **теоретичного**, **аналітичного** та **рекомендаційного**. Така структура дозволяє послідовно розкрити тему: спочатку з’ясувати теоретичні засади проблеми, потім оцінити її прояв у діяльності конкретної організації, а на завершальному етапі – запропонувати обґрунтовані управлінські рішення.

Перший і другий розділи доцільно поділяти на підрозділи, оскільки вони містять кілька змістових блоків. **Третій розділ може подаватися без поділу на підрозділи**, якщо рекомендації є компактними, логічно послідовними та безпосередньо пов’язаними з результатами аналізу.

Структурні елементи курсової роботи, їх рекомендований обсяг і змістове наповнення наведено в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Структура, зміст і рекомендований обсяг курсової роботи

Структурний елемент	Рекомендований обсяг	Змістове наповнення
Титульний аркуш	1 сторінка	Містить назву закладу вищої освіти, факультету, кафедри, дисципліни, тему роботи, дані здобувача, керівника, місто та рік виконання роботи. До рекомендованого обсягу основного тексту не включається.
Зміст	1–2 сторінки	Відображає структуру роботи із зазначенням сторінок. Назви розділів і підрозділів у змісті мають точно відповідати назвам у тексті. До рекомендованого обсягу основного тексту не включається.
Перелік умовних скорочень	За потреби	Подається лише тоді, коли в роботі використано значну кількість скорочень, абревіатур або спеціальних позначень. До рекомендованого обсягу основного тексту не включається.
Вступ	2–3 сторінки	Обґрунтовує актуальність теми, визначає мету, завдання, об’єкт, предмет, методи та інформаційну базу дослідження.
Розділ 1. Теоретична частина	7–9 сторінок	Розкриває сутність досліджуваної проблеми, понятійний апарат, наукові підходи, класифікації, моделі, методи та сучасні тенденції у сфері менеджменту.
Розділ 2. Аналітична частина	12–16 сторінок	Містить характеристику досліджуваної організації, аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, оцінювання системи управління та досліджуваної управлінської проблеми.
Розділ 3. Рекомендаційна частина	5–8 сторінок	Містить конкретні напрями вдосконалення, управлінські заходи, очікувані результати та пояснення практичної доцільності запропонованих рішень. Може подаватися як цілісний розділ без поділу на підрозділи.
Висновки	2–3 сторінки	Узагальнюють результати дослідження, показують досягнення мети й виконання поставлених завдань, відображають основні висновки та пропозиції.
Список використаних джерел	Не менше 20 джерел	Містить усі джерела, на які є посилання в тексті. Перевага надається сучасним науковим, офіційним, статистичним та аналітичним джерелам. До рекомендованого обсягу основного тексту не включається.
Додатки	За потреби	Містять громіздкі таблиці, схеми, анкети, вихідні дані, допоміжні розрахунки, документи та інші матеріали, які доповнюють основний текст. До рекомендованого обсягу основного тексту не включаються.

Методична підказка. Теоретичний розділ має відповідати на запитання: *що відомо про проблему в науковій літературі та практиці менеджменту?* Аналітичний розділ – *як ця проблема проявляється в конкретній організації?* Рекомендаційний розділ – *що саме потрібно змінити або вдосконалити і чому запропоновані рішення є доцільними?*

Назви розділів і підрозділів повинні бути конкретними, логічно пов'язаними з темою курсової роботи та не дублювати її повністю. Кожен розділ має завершуватися короткими узагальненнями або висновками, які підводять до наступної частини дослідження.

Зверніть увагу. Обсяг окремих структурних елементів є рекомендованим. Незначне відхилення можливе, якщо воно зумовлене специфікою теми або кількістю фактичного матеріалу. Водночас робота не повинна бути штучно розтягнутою за рахунок великих цитат, повторів, надмірних теоретичних описів або громіздких таблиць, які доцільніше винести в додатки.

Типова помилка. Часто здобувачі приділяють надмірну увагу теоретичному розділу, але недостатньо глибоко розкривають аналітичну та рекомендаційну частини. У курсовій роботі з менеджменту важливо не лише показати знання теорії, а й продемонструвати здатність застосувати її для аналізу реальної організації та розроблення практичних пропозицій.

Зверніть увагу. Рекомендаційна частина курсової роботи не повинна перетворюватися на формальний перелік загальних побажань. Навіть якщо третій розділ має невеликий обсяг, у ньому мають бути чітко визначені: виявлена проблема, запропонований захід, очікуваний результат і пояснення, чому саме така рекомендація є доцільною для досліджуваної організації.

Додатки не входять до основного обсягу курсової роботи, але мають бути логічно пов'язані з її змістом. У тексті обов'язково повинні бути посилання на

додатки, якщо в них розміщено матеріали, які використовуються для аналізу, обґрунтування висновків або підтвердження запропонованих рекомендацій.

6. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ ОКРЕМИХ СТРУКТУРНИХ ЧАСТИН

6.1. Вступ

Вступ є важливою структурною частиною курсової роботи, оскільки саме в ньому визначається дослідницька логіка всієї роботи. Він не повинен бути формальним переліком стандартних фраз. У вступі необхідно показати, чому обрана тема є актуальною для сучасного менеджменту, чому її доцільно розглядати на прикладі конкретної організації та як саме буде побудовано дослідження.

Рекомендований обсяг вступу становить **2–3 сторінки**. У вступі послідовно розкриваються такі елементи: **актуальність теми**, **мета**, **завдання**, **об'єкт**, **предмет**, **методи дослідження** та **інформаційна база**.

Актуальність теми має пояснювати, чому обрана проблема є важливою саме в сучасних умовах функціонування організацій. Її доцільно пов'язувати з реальними змінами у середовищі менеджменту: цифровізацією, воєнними та кризовими викликами, трансформацією ринку праці, зміною очікувань персоналу, розвитком дистанційної та гібридної роботи, посиленням конкуренції, зростанням ролі клієнтоорієнтованості, необхідністю швидкої адаптації та підвищенням вимог до якості управлінських рішень.

Обґрунтування актуальності не повинно бути надто загальним. Недостатньо написати, що тема є "важливою" або "актуальною". Потрібно коротко пояснити, *у чому саме полягає управлінська проблема*, *чому вона потребує уваги* та *як вона може проявлятися в діяльності конкретної організації*.

Приклад формулювання. Актуальність дослідження комунікаційних процесів в організації зумовлена тим, що в умовах дистанційної та гібридної роботи, високої динаміки управлінських рішень і зростання інформаційного навантаження ефективна внутрішня комунікація стає важливою умовою координації дій персоналу, зниження конфліктності та підвищення результативності роботи команди.

Після обґрунтування актуальності формулюється **мета курсової роботи**. Мета має бути одна, чітка й узгоджена з темою. Вона повинна відображати очікуваний результат дослідження, а не лише процес ознайомлення з матеріалом. Для курсової роботи доцільно використовувати формулювання, які відповідають рівню навчально-дослідницької роботи другого курсу: **визначити**, **оцінити**, **обґрунтувати напрями вдосконалення**, **запропонувати рекомендації**, **окреслити шляхи підвищення ефективності**, **узагальнити підходи та визначити можливості їх практичного застосування**.

Не рекомендується формулювати мету словами *«розглянути»*, *«вивчити»*, *«ознайомитися»*, оскільки вони описують процес роботи, але не показують її результат. Також у курсовій роботі не варто без потреби використовувати дієслово *«розробити»*, якщо здобувач фактично не створює нову модель, методику, програму або комплексний механізм управління. Для курсової роботи другого курсу доречнішими є формулювання: **«запропонувати рекомендації»**, **«обґрунтувати напрями вдосконалення»**, **«визначити шляхи покращення»**, **«окреслити можливості практичного застосування»**.

Приклад формулювання. Метою курсової роботи є обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційних процесів в організації на основі узагальнення теоретичних підходів і аналізу практики внутрішніх комунікацій.

Приклад формулювання. Метою курсової роботи є оцінювання системи мотивації персоналу в організації та визначення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Завдання курсової роботи конкретизують мету й показують, які кроки необхідно виконати для її досягнення. Завдання мають бути логічно послідовними, відповідати структурі роботи та давати конкретний результат. Зазвичай доцільно формулювати **5–7 завдань**.

Завдання не повинні механічно повторювати назви розділів або бути надто загальними. Кожне завдання має відповідати певній частині роботи й знаходити відображення у висновках.

Методична підказка. Завдання курсової роботи слід формулювати не як процес написання тексту, а як очікуваний результат дослідження. Не рекомендується використовувати формулювання на зразок *«вивчити…»*, *«розглянути…»*, *«ознайомитися…»*, оскільки вони не показують, що саме має бути отримано в результаті виконання роботи.

Доцільніше використовувати дієслова й мовні звороти, що вказують на конкретний результат: **«узагальнити…»**, **«систематизувати…»**, **«визначити…»**, **«оцінити…»**, **«виявити…»**, **«обґрунтувати напрями…»**, **«запропонувати рекомендації…»**.

Наприклад, краще писати **«узагальнити підходи до визначення мотивації персоналу»**, а не *«вивчити літературу з мотивації персоналу»*; **«оцінити стан мотивації персоналу в організації»**, а не *«розглянути мотивацію персоналу на підприємстві»*; **«запропонувати рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу»**, а не *«дослідити шляхи покращення мотивації»*.

Як доцільно формулювати завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності мотивації персоналу;

- систематизувати чинники, що впливають на мотивацію персоналу в організації;

- охарактеризувати систему управління персоналом в організації;

- оцінити стан мотивації персоналу на прикладі обраної організації;

- виявити основні проблеми в системі мотивації персоналу;

- обґрунтувати напрями вдосконалення мотивації персоналу в організації;

- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення результативності мотиваційних заходів.

Зверніть увагу. Якщо у вступі сформульовано завдання, воно має бути реально виконане в тексті курсової роботи. Не слід заявляти завдання, які здобувач не зможе розкрити через відсутність даних, недостатній рівень складності роботи або невідповідність темі.

Об’єкт дослідження – це ширша сфера, процес або система управління, у межах якої розглядається проблема. У курсовій роботі з менеджменту об’єктом може бути процес управління персоналом, система менеджменту організації, управлінські комунікації, організаційна структура, система мотивації, процес прийняття управлінських рішень, корпоративна культура, управління змінами тощо.

Предмет дослідження – це конкретний аспект об’єкта, який безпосередньо аналізується в роботі. Предмет має бути вужчим за об’єкт і чітко пов’язаним із темою курсової роботи.

Приклад формулювання. Об’єктом дослідження є процес управління внутрішніми комунікаціями в організації. Предметом дослідження є методи, канали та інструменти вдосконалення внутрішніх комунікацій у діяльності організації.

Типова помилка. Не слід формулювати об’єкт і предмет однаково. Наприклад, некоректно писати: «Об’єктом дослідження є мотивація персоналу,

предметом дослідження є мотивація персоналу». Предмет має конкретизувати, який саме аспект мотивації аналізується: методи, інструменти, чинники, проблеми, вплив на результативність праці або напрями вдосконалення.

Методи дослідження показують, за допомогою яких підходів та інструментів здобувач буде аналізувати тему. У курсовій роботі з менеджменту можуть використовуватися: метод аналізу й синтезу, узагальнення, порівняння, системний підхід, SWOT-аналіз, PEST/PESTEL-аналіз, аналіз організаційної структури, графічний метод, табличний метод, опитування, спостереження, аналіз документів, експертне оцінювання, елементи економічного аналізу тощо.

Методи не потрібно просто перелічувати механічно. Важливо показати, *для чого саме* вони використовуються в роботі.

Приклад формулювання. У процесі дослідження використано методи аналізу й синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до управлінських комунікацій; метод порівняння – для зіставлення наукових підходів і практики організації; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін системи внутрішніх комунікацій; графічний і табличний методи – для наочного подання результатів аналізу.

Інформаційна база дослідження відображає, на основі яких джерел і даних виконано курсову роботу. До неї можуть належати наукові публікації, підручники, навчальні посібники, монографії, нормативні документи, офіційні сайти організацій, річні звіти, статистичні матеріали, аналітичні огляди, матеріали професійних платформ, результати спостережень, опитувань або власних розрахунків здобувача.

Зверніть увагу. Інформаційна база має відповідати темі та об’єкту дослідження. Якщо робота виконується на прикладі конкретної організації, у вступі доцільно зазначити, які саме матеріали цієї організації або відкриті джерела про неї були використані.

Основні елементи вступу та питання, на які вони мають відповідати, наведено в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Основні елементи вступу курсової роботи

Елемент вступу	Питання, на яке має відповідати цей елемент
Актуальність теми	Чому тема важлива для сучасного менеджменту та конкретної організації?
Мета	Якого кінцевого результату має досягти дослідження?
Завдання	Які кроки необхідно виконати для досягнення мети?
Об’єкт	Який процес, система або сфера управління досліджується?
Предмет	Який конкретний аспект об’єкта аналізується?
Методи	За допомогою яких підходів та інструментів проводиться дослідження?
Інформаційна база	Які джерела, дані, звіти, сайти, статистичні й аналітичні матеріали використано?

Додаткові приклади формулювання окремих елементів вступу наведено в додатку Ж.

Типова помилка. Вступ часто пишуть після завершення всієї роботи, але залишають його неузгодженим із фактичним змістом розділів. Перед поданням курсової роботи необхідно перевірити, чи відповідають між собою тема, мета, завдання, об’єкт, предмет, методи, розділи роботи та висновки.

Зверніть увагу. У вступі не потрібно докладно переказувати зміст усіх розділів. Його завдання – задати логіку дослідження, пояснити актуальність теми та показати, як саме буде досягнуто поставлену мету.

6.2. Теоретичний розділ

Перший розділ курсової роботи має розкривати теоретико-методичні основи обраної проблеми. Його призначення – не зібрати максимальну кількість визначень, а показати, що здобувач розуміє сутність управлінського явища, бачить різні підходи до його трактування та може обрати ті положення, які будуть використані в подальшому аналізі.

У теоретичному розділі доцільно розглянути **основні поняття**, **класифікації**, **принципи**, **функції**, **методи**, **моделі** та **інструменти**, пов’язані з

темою курсової роботи. Наприклад, для теми про мотивацію персоналу необхідно висвітлити сутність мотивації, матеріальні й нематеріальні стимули, класичні та сучасні мотиваційні теорії, особливості мотивації різних груп працівників, а також показники, за допомогою яких можна оцінювати мотиваційну систему організації.

Теоретичний розділ має бути не реферативним, а аналітичним за змістом. Це означає, що здобувач не повинен лише переписувати визначення з різних джерел. Важливо порівнювати підходи, показувати їхні відмінності, виділяти спільні ознаки, пояснювати, які положення є найбільш корисними для подальшого аналізу конкретної організації.

Методична підказка. Після наведення кількох визначень або підходів потрібно зробити коротке узагальнення власними словами. Наприклад: *«Отже, у межах цієї курсової роботи мотивацію персоналу доцільно розглядати як систему управлінських впливів, спрямованих на формування зацікавленості працівників у досягненні цілей організації»*. Таке узагальнення показує, що здобувач не просто зібрав матеріал, а зрозумів його зміст.

Обов’язковою вимогою є наявність **посилань на використані джерела**. Посилання мають підтверджувати запозичені положення, статистичні дані, визначення, класифікації, результати досліджень і приклади. Не допускається подання великих фрагментів тексту без посилань або механічне переписування матеріалів з інтернет-джерел.

Для теоретичного розділу бажано використовувати не лише навчальні посібники, а й сучасні наукові статті, монографії, аналітичні огляди, нормативні документи, професійні публікації та інші релевантні джерела. Перевагу слід надавати джерелам останніх років, особливо якщо тема пов’язана з цифровізацією, дистанційною роботою, управлінням змінами, мотивацією персоналу, лідерством, корпоративною культурою або комунікаціями.

Типова помилка. Теоретичний розділ іноді перетворюється на набір не пов’язаних між собою визначень, цитат і класифікацій. У такому разі він не допомагає розкрити тему. Кожний теоретичний елемент має бути потрібним для подальшого аналізу: якщо певна модель, класифікація або підхід не використовуються в другому чи третьому розділі, їх не варто детально описувати.

Теоретичний розділ бажано завершувати короткими висновками, у яких узагальнюються ті положення, що будуть використані для аналізу в другому розділі. Такий зв’язок забезпечує цілісність роботи й запобігає ситуації, коли теорія існує окремо, а аналітична частина – окремо.

Зверніть увагу. Теоретичний розділ має підготувати основу для аналізу. Після його прочитання має бути зрозуміло, *які саме поняття, моделі, показники або інструменти менеджменту здобувач буде застосовувати далі*.

6.3. Аналітичний розділ

Другий розділ курсової роботи є центральною частиною дослідження, оскільки саме він демонструє здатність здобувача застосовувати теоретичні знання до аналізу реальної організації. У цьому розділі необхідно перейти від загальних положень до конкретних даних, фактів, показників, управлінських ситуацій і проблем.

Аналітичний розділ має показати, як досліджувана проблема проявляється в діяльності конкретної організації. Тому в ньому не слід обмежуватися загальним описом підприємства або переказом інформації з офіційного сайту. Важливо показати зв’язок між характеристикою організації, її зовнішнім і внутрішнім середовищем, системою управління та темою курсової роботи.

У підрозділі **2.1** доцільно подати загальну характеристику організації: назву, організаційно-правову форму, види діяльності, історію розвитку, місію або стратегічні орієнтири, ринки збуту, основних клієнтів, конкурентів, особливості продукції або послуг, чисельність персоналу, загальну структуру управління,

ключові напрями діяльності. За наявності даних можна стисло охарактеризувати основні економічні показники. Рекомендовані джерела фактичної інформації про організацію наведено в додатку З.

Окрему увагу слід приділити аналізу **зовнішнього середовища**. Для цього може бути використано **PEST-аналіз** або **PESTEL-аналіз**, який дає змогу оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що впливають на організацію. Важливо не просто перелічити чинники, а пояснити їхнє управлінське значення: які з них створюють можливості, які – загрози, а які потребують адаптації управлінських рішень.

У підрозділі **2.2** рекомендовано проаналізувати систему управління організацією: організаційну структуру, розподіл повноважень і відповідальності, вертикальні та горизонтальні зв’язки, рівні управління, механізми координації, особливості комунікацій, делегування, контролювання. Якщо тема роботи пов’язана з іншим напрямом менеджменту, аналіз організаційної структури може бути стислим, але він має допомагати зрозуміти контекст досліджуваної проблеми.

У підрозділі **2.3** необхідно безпосередньо оцінити стан тієї проблеми, якій присвячена тема курсової роботи. Наприклад, для теми про лідерство – стиль керівництва, поведінку менеджерів і вплив на команду; для теми про комунікації – канали, бар’єри, швидкість і якість обміну інформацією; для теми про корпоративну культуру – цінності, норми, символи та поведінкові практики; для теми про дистанційну роботу – інструменти координації, контроль результатів і залученість працівників.

Методична підказка. Аналітичний розділ має відповідати на запитання: *що саме відбувається в організації, які проблеми виявлено, чим вони підтверджуються та чому вони важливі для менеджменту?* Тому кожне

твердження бажано підкріплювати фактами, даними, таблицями, рисунками, результатами спостереження, опитування або аналізу відкритих джерел.

Для проведення аналітичної частини можуть використовуватися різні методи та інструменти менеджменту. Для курсової роботи з дисципліни **«Менеджмент»** достатньо використовувати базові загальнонаукові, аналітичні та управлінські методи, які відповідають темі, доступним даним і рівню підготовки здобувачів другого курсу. Їх доцільність наведено в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Методи та інструменти аналізу в курсовій роботі з менеджменту

Метод / інструмент	Доцільність використання
PEST/PESTEL-аналіз	Оцінювання зовнішнього середовища організації та визначення чинників, які створюють можливості або загрози.
SWOT-аналіз	Узагальнення сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз; формування основи для подальших рекомендацій.
Аналіз організаційної структури	Визначення типу структури, рівнів управління, розподілу повноважень, переваг і недоліків організаційної побудови.
Аналіз функцій менеджменту	Оцінювання планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання в діяльності організації.
Порівняльний аналіз	Зіставлення практик досліджуваної організації з практиками конкурентів, галузевими орієнтирами або теоретичними моделями.
Анкетування або інтерв’ю	Збір первинних даних щодо мотивації, комунікацій, соціально-психологічного клімату, лідерства, задоволеності персоналу.
Аналіз показників	Оцінювання динаміки кількісних показників: продуктивності, плинності кадрів, витрат, рівня продажів, якості обслуговування тощо.
Графічний і табличний методи	Наочне подання результатів аналізу, узагальнення даних, порівняння показників і відображення управлінських зв’язків.

Методична підказка. У курсовій роботі не потрібно використовувати велику кількість методів. Достатньо обрати **3–5 методів**, які справді допомагають розкрити тему. Важливо не просто назвати метод, а пояснити, *для чого саме він використовується*. Наприклад, метод узагальнення може бути застосований для систематизації теоретичних підходів, PEST/PESTEL-аналіз – для оцінювання зовнішнього середовища організації, SWOT-аналіз – для узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, анкетування – для збирання думок

працівників, а графічний і табличний методи – для наочного подання результатів аналізу.

Зверніть увагу. Не потрібно використовувати всі методи одночасно. Здобувач обирає ті інструменти, які справді допомагають розкрити тему. Наприклад, для теми про корпоративну культуру доречними можуть бути анкетування, аналіз цінностей організації, спостереження та SWOT-аналіз; для теми про організаційну структуру – аналіз структури управління, розподілу повноважень і функцій менеджменту.

Типова помилка. Часто здобувачі роблять SWOT-аналіз або PESTEL-аналіз формально: записують загальні чинники, але не пояснюють, як вони впливають на організацію. Правильний аналіз має містити не лише перелік факторів, а й коротке пояснення їхнього значення для управління.

Аналітичний розділ має завершуватися узагальненням основних результатів аналізу. У ньому доцільно чітко визначити виявлені проблеми, слабкі місця, ризики або резерви вдосконалення. Саме ці результати мають стати основою для рекомендаційного розділу.

Зверніть увагу. Рекомендації в третьому розділі повинні випливати з результатів аналітичного розділу. Якщо в аналізі не було виявлено певної проблеми, не варто пропонувати рекомендації щодо її вирішення.

6.4. Рекомендаційний розділ

Третій розділ курсової роботи має бути логічним продовженням аналітичної частини. У ньому формулюються шляхи розв’язання виявлених проблем, конкретні управлінські заходи та очікувані результати їх упровадження. Рекомендації не повинні бути загальними фразами на кшталт *«покращити мотивацію»*, *«удосконалити комунікації»*, *«підвищити ефективність управління»* без пояснення того, як саме це може бути зроблено.

Для курсової роботи другого курсу рекомендаційний розділ не обов’язково має бути великим за обсягом або поділеним на підрозділи. Він може подаватися як цілісний розділ, у якому здобувач пропонує **2–4 взаємопов’язані напрями вдосконалення** відповідно до теми курсової роботи та результатів проведеного аналізу.

Рекомендації мають бути реалістичними, зрозумілими й такими, що можуть бути впроваджені в діяльність конкретної організації. Кожна пропозиція має відповідати на кілька ключових питань: **яку проблему виявлено**, **що саме пропонується зробити**, **хто може бути відповідальним за реалізацію**, **які ресурси потрібні**, **у які строки може бути реалізований захід**, **який очікуваний результат** і **як його можна оцінити**.

Методична підказка. Рекомендація має починатися не з бажаного гасла, а з виявленої проблеми. Наприклад, якщо в аналітичному розділі встановлено, що в організації є слабка внутрішня комунікація між підрозділами, то в рекомендаційному розділі слід запропонувати заходи саме щодо покращення комунікацій, а не переходити до теми мотивації, корпоративної культури або клієнтоорієнтованості без зв’язку з результатами аналізу.

Рекомендаційна частина може містити такі напрями вдосконалення:

– удосконалення організаційної структури або розподілу повноважень;

– запровадження регулярного зворотного зв’язку між керівником і працівниками;

– покращення внутрішніх комунікацій між підрозділами;

– розвиток нематеріальної мотивації персоналу;

– удосконалення системи адаптації нових працівників;

– покращення командної взаємодії;

– підвищення прозорості управлінських рішень;

– запровадження простих показників оцінювання результативності роботи;

– використання цифрових інструментів для координації завдань і контролю строків;

– розвиток клієнтоорієнтованої культури організації.

Кожна рекомендація має бути обґрунтована результатами другого розділу. Якщо **SWOT-аналіз** показав слабкі комунікації, то в третьому розділі мають бути запропоновані заходи саме щодо комунікацій. Якщо аналіз виявив перевантаження керівників середньої ланки, то рекомендації мають стосуватися делегування, оптимізації процесів, перерозподілу функцій або впровадження цифрових інструментів. Якщо виявлено низьку залученість персоналу, то доцільно запропонувати заходи щодо мотивації, зворотного зв’язку, визнання результатів або покращення соціально-психологічного клімату.

Зверніть увагу. У рекомендаційному розділі не потрібно пропонувати занадто складні програми, масштабні стратегії або дорогі управлінські проєкти, якщо вони не відповідають рівню курсової роботи та можливостям досліджуваної організації. Для курсової роботи достатньо запропонувати кілька конкретних, логічно обґрунтованих і практично доцільних заходів.

Доцільно подавати рекомендації у вигляді таблиці, де зазначено виявлену проблему, запропонований захід, відповідальних виконавців, орієнтовний строк реалізації, необхідні ресурси, очікуваний результат і показники оцінювання. Такий формат робить пропозиції конкретними й демонструє управлінську логіку здобувача.

Типова помилка. Часто здобувачі формулюють рекомендації занадто загально: *«підвищити мотивацію працівників»*, *«покращити роботу керівника»*, *«удосконалити систему управління»*. Такі формулювання не показують управлінського рішення. Правильна рекомендація має містити конкретну дію: наприклад, **запровадити регулярні індивідуальні зустрічі керівника з працівниками**, **розробити просту систему нематеріального визнання**

результатів, **створити єдиний канал для робочих повідомлень**, **уточнити розподіл відповідальності між підрозділами**.

Приклад подання рекомендації наведено в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3 – Приклад обґрунтування управлінської рекомендації

Елемент обґрунтування	Приклад наповнення
Виявлена проблема	Низька швидкість внутрішніх комунікацій між підрозділами.
Запропонований захід	Запровадження єдиного цифрового простору для постановки завдань, контролю строків і зберігання робочих матеріалів.
Відповідальні виконавці	Керівник підрозділу, HR-менеджер, фахівець з цифрових інструментів.
Орієнтовний строк реалізації	1–2 місяці для пілотного запуску.
Необхідні ресурси	Час відповідальних працівників, доступ до цифрової платформи, коротке навчання персоналу щодо правил використання інструменту.
Очікуваний результат	Скорочення втрат часу, підвищення прозорості виконання завдань, зменшення дублювання інформації.
Показники оцінювання	Середній строк погодження завдань; кількість прострочених завдань; оцінка працівниками якості комунікацій.

Рекомендаційний розділ бажано завершувати коротким узагальненням, у якому зазначається, які саме проблеми можуть бути зменшені або усунені завдяки запропонованим заходам. Важливо показати, що рекомендації є не випадковими, а випливають із результатів проведеного аналізу та відповідають темі курсової роботи.

Зверніть увагу. Рекомендації мають бути пов’язані не лише з аналітичним розділом, а й із висновками. Якщо в третьому розділі запропоновано певний захід, то у висновках має бути коротко відображено його зміст і очікуване значення для вдосконалення менеджменту в організації.

6.5. Висновки

Висновки є завершальною змістовною частиною курсової роботи. Вони повинні бути стислим, але змістовним підсумком проведеного дослідження,

показувати, якою мірою досягнуто мету роботи та виконано завдання, сформульовані у вступі.

Висновки не повинні бути простим повторенням фрагментів із розділів. У них необхідно узагальнити найважливіші результати курсової роботи: що було з'ясовано в теоретичному розділі, які результати отримано під час аналізу організації, які проблеми або недоліки виявлено та які рекомендації запропоновано для їх розв'язання.

Оптимально будувати висновки за логікою виконаних завдань. Якщо у вступі було сформульовано **5–7 завдань**, то у висновках доцільно подати відповідну кількість змістових узагальнень. Кожне завдання має знайти відображення у висновках, але не обов'язково у вигляді окремого нумерованого пункту. Головне, щоб було зрозуміло, який результат отримано за кожним напрямом дослідження.

Методична підказка. Під час написання висновків варто подумки зіставити кожне завдання зі вступу з відповідним результатом роботи. Наприклад, якщо завданням було *«оцінити стан мотивації персоналу в організації»*, то у висновках має бути зазначено, яким є цей стан, які проблеми виявлено та які чинники на нього впливають.

Для перевірки логіки висновків здобувачеві доцільно зіставити завдання, місце його розкриття в роботі та підсумковий результат, який має бути відображений у висновках. Приклад такої відповідності наведено в таблиці 6.4.

Зверніть увагу. Така таблиця не є обов'язковою частиною курсової роботи, але може використовуватися здобувачем як інструмент самоперевірки. Вона допомагає побачити, чи всі завдання, заявлені у вступі, справді виконані в основній частині та відображені у висновках.

Таблиця 6.4 – Приклад структурної відповідності завдання, результату та висновку

Завдання курсової роботи	Де розкривається в роботі	Приклад формулювання висновку
Узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності мотивації персоналу	Розділ 1. Теоретичні засади досліджуваної проблеми	Узагальнено теоретичні підходи до визначення мотивації персоналу та встановлено, що вона є важливим інструментом впливу на результативність праці, залученість працівників і досягнення цілей організації.
Охарактеризувати систему управління персоналом в організації	Підрозділ 2.1. Загальна характеристика організації	Охарактеризовано діяльність організації та систему управління персоналом, що дало змогу визначити основні управлінські умови, у яких формується мотивація працівників.
Оцінити стан мотивації персоналу на прикладі обраної організації	Підрозділ 2.3. Аналіз досліджуваної управлінської проблеми	За результатами аналізу встановлено, що система мотивації персоналу має як позитивні елементи, так і проблемні аспекти, пов’язані з недостатнім нематеріальним стимулюванням, нерегулярним зворотним зв’язком і обмеженими можливостями професійного розвитку.
Виявити основні проблеми в системі мотивації персоналу	Підрозділ 2.3. Аналіз досліджуваної управлінської проблеми	Виявлено основні проблеми мотивації персоналу, які знижують рівень залученості працівників і можуть негативно впливати на результативність роботи організації.
Обґрунтувати напрями вдосконалення мотивації персоналу в організації	Розділ 3. Рекомендаційна частина	Обґрунтовано доцільність удосконалення мотивації персоналу за такими напрямами: посилення нематеріального визнання результатів, запровадження регулярного зворотного зв’язку та розширення можливостей внутрішнього навчання.
Запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення результативності мотиваційних заходів	Розділ 3. Рекомендаційна частина	Запропоновано практичні рекомендації, реалізація яких може сприяти підвищенню залученості персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату та зростанню результативності мотиваційних заходів.

Рекомендована логіка побудови висновків може бути такою:

– узагальнення теоретичних положень за темою курсової роботи;

– коротке представлення результатів характеристики досліджуваної організації;

– підсумок аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища або системи управління;

– визначення основних проблем, недоліків, ризиків або резервів удосконалення;

– коротке представлення запропонованих рекомендацій;

– зазначення очікуваного результату або практичної доцільності запропонованих заходів.

У висновках доцільно уникати надмірної деталізації. Числові дані варто наводити лише тоді, коли вони є справді важливими для підтвердження результатів дослідження. Не потрібно повторювати великі таблиці, детальні розрахунки, розлогі теоретичні пояснення або довгі цитати з джерел.

Зверніть увагу. У висновках не подають нову інформацію, яка не розглядалася в основній частині курсової роботи. Якщо певна проблема, показник або рекомендація не аналізувалися в розділах, їх не слід уперше згадувати у висновках.

Формулювання висновків має бути чітким і результативним. Доцільно використовувати такі мовні конструкції: **«узагальнено…»**, **«встановлено…»**, **«визначено…»**, **«оцінено…»**, **«виявлено…»**, **«обґрунтовано…»**, **«запропоновано…»**. Водночас не варто писати висновки у формі переліку виконаних дій без результату, наприклад: *«було розглянуто питання мотивації персоналу»*, *«було проведено аналіз підприємства»*.

Приклад формулювання. У роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення мотивації персоналу та встановлено, що вона є важливим інструментом впливу на результативність праці, залученість працівників і досягнення цілей організації.

Приклад формулювання. За результатами аналізу виявлено, що основними проблемами системи мотивації персоналу в організації є недостатній рівень нематеріального стимулювання, обмежені можливості професійного розвитку та нерегулярний зворотний зв’язок між керівниками й працівниками.

Приклад формулювання. Для вдосконалення мотивації персоналу запропоновано посилити систему нематеріального визнання результатів, запровадити регулярний зворотний зв’язок і розширити можливості внутрішнього навчання працівників.

Типова помилка. Часто здобувачі у висновках лише переказують зміст розділів: *«у першому розділі розглянуто…», «у другому розділі проаналізовано…», «у третьому розділі запропоновано…»*. Такий підхід є формальним. Висновки мають показувати не те, що було написано в розділах, а **які результати отримано**.

Рекомендований обсяг висновків становить **2–3 сторінки**. Вони мають бути логічними, послідовними, пов’язаними з метою та завданнями курсової роботи й завершувати дослідження цілісним узагальненням його теоретичного та практичного значення.

7. ДОБІР, ОПРАЦЮВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

Якість курсової роботи значною мірою залежить від якості використаних джерел. Здобувач повинен використовувати не лише навчальні видання, а й наукові статті, монографії, матеріали конференцій, офіційні статистичні джерела, звітність підприємств, аналітичні огляди, нормативні документи, матеріали офіційних сайтів організацій та інші джерела, які мають безпосередній зв’язок із темою дослідження.

Список використаних джерел має містити **не менше 20 позицій**. Бажано, щоб частина джерел була опублікована протягом останніх п’яти років, особливо

якщо тема стосується цифровізації, дистанційної або гібридної роботи, клієнтоорієнтованості, мотивації молодого покоління, кризового менеджменту, управління змінами, лідерства, корпоративної культури або сучасних технологій комунікації.

Під час добору джерел важливо враховувати їхню **наукову якість**, **актуальність**, **достовірність** і **відповідність темі курсової роботи**. Джерело має не просто “підходити за назвою”, а допомагати розкрити конкретне питання дослідження: пояснити теоретичний підхід, обґрунтувати метод аналізу, підтвердити статистичні дані, охарактеризувати організацію або показати сучасну практику менеджменту.

Методична підказка. Підручники та навчальні посібники доцільно використовувати для пояснення базових понять, функцій, принципів і моделей менеджменту. Проте актуальність курсової роботи забезпечують насамперед сучасні наукові публікації, аналітичні матеріали, офіційні дані про організацію, статистика, професійні огляди та практичні приклади.

Для добору джерел рекомендовано використовувати такі групи інформації:

– базові підручники та навчальні посібники з менеджменту, організаційної поведінки, управління персоналом, стратегічного менеджменту, лідерства, комунікацій, мотивації та інших напрямів відповідно до теми;

– наукові статті у фахових виданнях, що розкривають сучасні підходи до досліджуваної проблеми;

– монографії та колективні наукові праці, які містять глибше теоретичне обґрунтування проблеми;

– матеріали науково-практичних конференцій, якщо вони безпосередньо стосуються теми курсової роботи;

– офіційні сайти підприємств, річні звіти, презентації, пресрелізи, відкриті дані про діяльність організацій;

– нормативно-правові акти, якщо тема пов’язана з регулюванням діяльності організації, працею персоналу, захистом прав споживачів, охороною праці, цифровими сервісами або іншими правовими аспектами;

– статистичні та аналітичні ресурси, що допомагають оцінити ринок, галузь, конкурентне середовище, соціально-економічні умови;

– результати власного спостереження, опитування, інтерв’ю або аналізу відкритої інформації, якщо вони використовуються коректно та пов’язані з темою роботи.

Зверніть увагу. Не всі інтернет-джерела є надійними. Не варто використовувати випадкові сайти з рефератами, готовими роботами, неперевіреними текстами або матеріалами без зазначення автора, дати публікації та джерела походження інформації. Такі матеріали не забезпечують належного наукового рівня курсової роботи й можуть створювати ризики порушення академічної доброчесності.

Усі запозичені ідеї, визначення, класифікації, статистичні дані, таблиці, рисунки, формули або висновки інших авторів мають супроводжуватися посиланнями. Посилання потрібні не лише після прямих цитат, а й після переказу або узагальнення чужих ідей власними словами.

Посилання в тексті можуть подаватися у квадратних дужках із зазначенням номера джерела у списку використаних джерел і, за потреби, сторінки, наприклад: **[5, с. 42]**. Якщо здобувач посилається на джерело загалом, без конкретної цитати або сторінки, може бути зазначено лише номер джерела, наприклад: **[5]**. Якщо в одному реченні використано кілька джерел, їх можна подати в одних квадратних дужках, наприклад: **[3; 7; 12]**.

Приклад формулювання. Сучасні підходи до управління персоналом акцентують увагу не лише на матеріальному стимулюванні, а й на залученості

працівників, можливостях професійного розвитку та якості внутрішньої комунікації [8, с. 56].

Типова помилка. Часто здобувачі вставляють у текст визначення, класифікації або статистичні дані без посилань. Це є некоректним використанням джерел. Якщо певна думка, цифра, модель, таблиця або рисунок узяті з іншого джерела, необхідно вказати, звідки саме вони походять.

Під час опрацювання джерел важливо не копіювати великі фрагменти тексту, а працювати з ними аналітично: виділяти головні ідеї, порівнювати підходи різних авторів, узагальнювати матеріал і пояснювати, як він пов’язаний із темою курсової роботи. Теоретичний розділ має містити не набір запозичених текстів, а логічно побудований виклад, у якому здобувач демонструє розуміння проблеми.

Для зручності опрацювання джерел можна використовувати робочу таблицю, у якій фіксуються основні відомості про джерело, ключові ідеї та можливість використання матеріалу в курсовій роботі. Приклад такої таблиці наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Приклад робочої таблиці для опрацювання джерел

Джерело	Основна ідея або корисна інформація	Де може бути використано в роботі
Підручник або навчальний посібник з менеджменту	Базові поняття, функції менеджменту, класифікації, моделі управління	Розділ 1. Теоретична частина
Наукова стаття за темою роботи	Сучасні підходи, результати досліджень, авторські висновки	Розділ 1 або обґрунтування аналітичної частини
Офіційний сайт організації	Види діяльності, структура, місія, цінності, новини, напрями розвитку	Розділ 2. Характеристика організації
Річний звіт або презентація компанії	Показники діяльності, стратегічні пріоритети, управлінські рішення, результати розвитку	Розділ 2. Аналітична частина
Статистичний або аналітичний ресурс	Дані про ринок, галузь, конкурентне середовище, зовнішні чинники	PEST/PESTEL-аналіз, характеристика середовища
Нормативно-правовий акт	Правові вимоги, що впливають на діяльність організації або управління персоналом	Теоретична або аналітична частина за потреби

Методична підказка. Під час написання курсової роботи доцільно одразу фіксувати повні бібліографічні дані джерела: автора, назву, рік видання, назву видання або сайту, сторінки, електронну адресу та дату звернення для інтернет-ресурсів. Це допоможе уникнути ситуації, коли в тексті вже є посилання, але здобувач не може правильно оформити джерело у списку використаних джерел.

Список використаних джерел має містити лише ті джерела, на які є посилання в тексті курсової роботи. Не слід включати до списку джерела, які здобувач фактично не використовував. Водночас якщо в тексті наведено посилання на певне джерело, воно обов'язково має бути подане у списку використаних джерел.

Зверніть увагу. Посилання в тексті та список використаних джерел повинні відповідати одне одному. Якщо в тексті є посилання **[8]**, то у списку використаних джерел під номером 8 має бути саме те джерело, з якого взято відповідну інформацію.

Типова помилка. Здобувачі іноді формують список використаних джерел наприкінці роботи "для кількості", додаючи джерела, які не згадуються в тексті. Такий підхід є неправильним. Список використаних джерел має відображати реальну інформаційну базу дослідження.

Під час використання електронних джерел необхідно перевіряти їхню надійність. Перевагу слід надавати офіційним сайтам органів влади, підприємств і організацій, сайтам наукових установ, електронним версіям наукових журналів, статистичним базам, аналітичним платформам і професійним ресурсам. Якщо матеріал не має автора, дати публікації, назви організації або чіткого походження, його використання потребує обережності.

Використання джерел має бути пов'язане зі змістом курсової роботи. У теоретичному розділі джерела допомагають розкрити поняття, підходи, моделі та інструменти менеджменту. В аналітичному розділі вони використовуються для

характеристики організації, оцінювання зовнішнього середовища, аналізу ринку, конкурентів, персоналу, організаційної структури або інших аспектів відповідно до теми. У рекомендаційному розділі джерела можуть допомагати обґрунтувати доцільність запропонованих заходів, підтвердити сучасність управлінських інструментів або навести приклади подібних практик.

Зверніть увагу. Джерела не повинні замінювати власний аналіз здобувача. Навіть якщо в роботі використано якісні наукові статті, звіти або аналітичні матеріали, здобувач має самостійно узагальнити інформацію, зробити висновки та пояснити, як вона пов’язана з темою курсової роботи.

Під час написання курсової роботи допускається використання сучасних цифрових інструментів для пошуку, систематизації та попереднього опрацювання джерел. Водночас відповідальність за достовірність інформації, коректність посилань, точність цитування та дотримання академічної доброчесності несе здобувач.

Типова помилка. Не можна використовувати згенерований або переписаний текст без перевірки джерел і змісту. Якщо здобувач використовує цифрові інструменти для пошуку ідей, структурування матеріалу або мовного редагування, він повинен перевірити факти, знайти першоджерела та самостійно оформити посилання на реальні джерела інформації.

8. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Оформлення курсової роботи є важливою складовою її якості. Навіть змістовна й добре підготовлена робота втрачає цілісність, якщо текст оформлено неохайно, таблиці й рисунки не мають назв, посилання подано неправильно, а список використаних джерел не відповідає встановленим вимогам. Тому здобувач має дотримуватися єдиних правил оформлення курсової роботи.

Зверніть увагу. Вимоги до оформлення курсової роботи з дисципліни **«Менеджмент»** максимально наближені до вимог, що застосовуються під час

підготовки кваліфікаційних робіт бакалавра. Це дає змогу здобувачам уже з другого курсу формувати правильні навички академічного оформлення письмових робіт.

8.1. Загальні технічні вимоги до тексту

Курсова робота виконується за допомогою комп'ютера на аркушах формату **А4**. Текст друкується з одного боку аркуша.

Основні технічні параметри оформлення курсової роботи:

– шрифт – **Times New Roman**;

– кегль основного тексту – **14**;

– міжрядковий інтервал основного тексту – **1,5**;

– абзацний відступ – **1,25 см**;

– вирівнювання основного тексту – **по ширині**;

– колір шрифту – **чорний**;

– формат сторінки – **А4**;

– ліве поле – **30 мм**;

– праве поле – **15 мм**;

– верхнє поле – **20 мм**;

– нижнє поле – **20 мм**.

У таблицях, за потреби, допускається використання шрифту **Times New Roman, кегль 12** та **одинарного міжрядкового інтервалу**. Це доцільно тоді, коли таблиця містить значний обсяг інформації або має кілька стовпців. Водночас текст у таблицях має залишатися читабельним і охайним. Використання надто дрібного шрифту або надмірне ущільнення таблиць не рекомендується.

Допускається використання курсиву для виділення окремих важливих положень, але такі виділення мають бути помірними й однаковими впродовж усієї роботи.

Методична підказка. Основний текст курсової роботи доцільно одразу набирати у правильному форматі: Times New Roman, 14 кегль, інтервал 1,5, абзацний відступ 1,25 см. Це допоможе уникнути ситуації, коли наприкінці роботи доводиться переформатовувати весь документ.

Кожну структурну частину курсової роботи слід починати з нової сторінки: **зміст**, **вступ**, **розділи**, **висновки**, **список використаних джерел**, **додатки**. Приклад оформлення титульного аркуша наведено в додатку Б, а приклад змісту курсової роботи – у додатку В.

8.2. Нумерація сторінок, розділів і підрозділів

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

Першою сторінкою курсової роботи є титульний аркуш. Він включається до загальної нумерації сторінок, але номер на ньому не проставляється. Номери сторінок проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки наприкінці. Нумерація має бути наскрізною впродовж усієї роботи.

Розділи курсової роботи нумерують арабськими цифрами. Назви розділів друкують великими літерами, жирним шрифтом, по центру сторінки. Наприклад:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Підрозділи нумерують у межах відповідного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставиться крапка. Наприклад:

1.1. Сутність і значення мотивації персоналу в системі менеджменту

2.3. Оцінювання системи мотивації персоналу в організації

Назви підрозділів друкують з абзацного відступу, жирним шрифтом, малими літерами, крім першої великої. Крапку в кінці заголовка не ставлять.

Зверніть увагу. Назви розділів і підрозділів у тексті курсової роботи мають точно відповідати назвам, зазначеним у змісті. Якщо здобувач змінив назву підрозділу в тексті, її потрібно змінити і в змісті.

8.3. Оформлення таблиць

Таблиці використовують для систематизації, порівняння та наочного подання цифрового або текстового матеріалу. У курсовій роботі з менеджменту таблиці доцільно застосовувати для характеристики організації, узагальнення теоретичних підходів, порівняння методів управління, подання результатів SWOT-аналізу, PEST/PESTEL-аналізу, аналізу організаційної структури, системи мотивації, комунікацій, корпоративної культури тощо.

Кожна таблиця повинна мати номер і назву. Таблиці нумерують у межах розділу. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка. Наприклад: **Таблиця 2.1** – перша таблиця другого розділу.

Назву таблиці розміщують над таблицею. Назва має бути стислою, конкретною і відображати зміст таблиці. Крапку в кінці назви таблиці не ставлять.

Текст у таблиці має бути оформлений однаково в усіх її частинах. За потреби в таблицях можна використовувати **12 кегль** і **одинарний міжрядковий інтервал**, але без порушення читабельності.

Таблицю відокремлюють від основного тексту **одним вільним рядком з одинарним міжрядковим інтервалом**. Один вільний рядок залишають перед назвою таблиці, якщо перед нею розміщено текстове посилання на таблицю. Після таблиці та зазначення джерела також залишають **один вільний рядок з одинарним міжрядковим інтервалом** перед продовженням основного тексту.

Перед таблицею в тексті обов’язково має бути посилання на неї.

Наприклад:

Основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – PESTEL-аналіз зовнішнього середовища організації

Група чинників	Приклад чинників	Управлінське значення для організації
Політичні	Зміни державної політики, воєнні ризики, підтримка бізнесу	Впливають на стабільність діяльності та необхідність адаптації управлінських рішень
Економічні	Інфляція, зміна купівельної спроможності, коливання витрат	Визначають фінансові можливості організації та рівень попиту
Соціальні	Зміна очікувань працівників, поширення дистанційної роботи	Впливають на мотивацію, комунікації та організацію праці
Технологічні	Цифрові інструменти управління, автоматизація процесів	Створюють можливості для підвищення ефективності управління
Екологічні	Вимоги до сталого розвитку, екологічна відповідальність	Можуть впливати на репутацію та управлінські пріоритети
Правові	Трудове законодавство, вимоги до захисту персональних даних	Визначають правові межі управлінських рішень

Джерело: складено автором

Якщо таблиця складена здобувачем самостійно на основі власного аналізу, під нею можна зазначити: ***Джерело:*** **складено автором**. Якщо таблиця підготовлена на основі певних джерел, потрібно подати посилання, наприклад: **Джерело: складено автором за даними [5; 12]**. Якщо таблицю повністю запозичено з джерела, обов’язково зазначають посилання на це джерело.

Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці, її можна перенести на наступну сторінку. Над продовженням таблиці зазначають: **Продовження таблиці 2.1**. Назву таблиці повторно не подають, але доцільно повторити або пронумерувати графи таблиці для зручності читання.

Типова помилка. Часто здобувачі вставляють таблицю без пояснення в тексті. Таблиця не повинна “висіти” сама по собі. Перед таблицею потрібно пояснити, для чого вона подається, а після таблиці – коротко узагальнити, що з неї видно.

8.4. Оформлення рисунків

До рисунків належать схеми, графіки, діаграми, моделі, організаційні структури, блок-схеми, карти процесів та інші ілюстративні матеріали. У курсовій роботі з менеджменту рисунки доцільно використовувати для подання організаційної структури, моделі комунікаційного процесу, етапів прийняття управлінського рішення, структури корпоративної культури, системи мотивації, логіки управлінського контролю тощо.

Кожний рисунок повинен мати номер і назву. Рисунки нумерують у межах розділу. Номер рисунка складається з номера розділу і порядкового номера рисунка, між якими ставиться крапка. Наприклад: **Рисунок 2.2** – другий рисунок другого розділу.

Перед рисунком у тексті обов'язково має бути посилання на нього.

Приклад: Організаційну структуру управління підприємством доцільно подати у вигляді схеми (рис. 2.1).

[один вільний рядок]

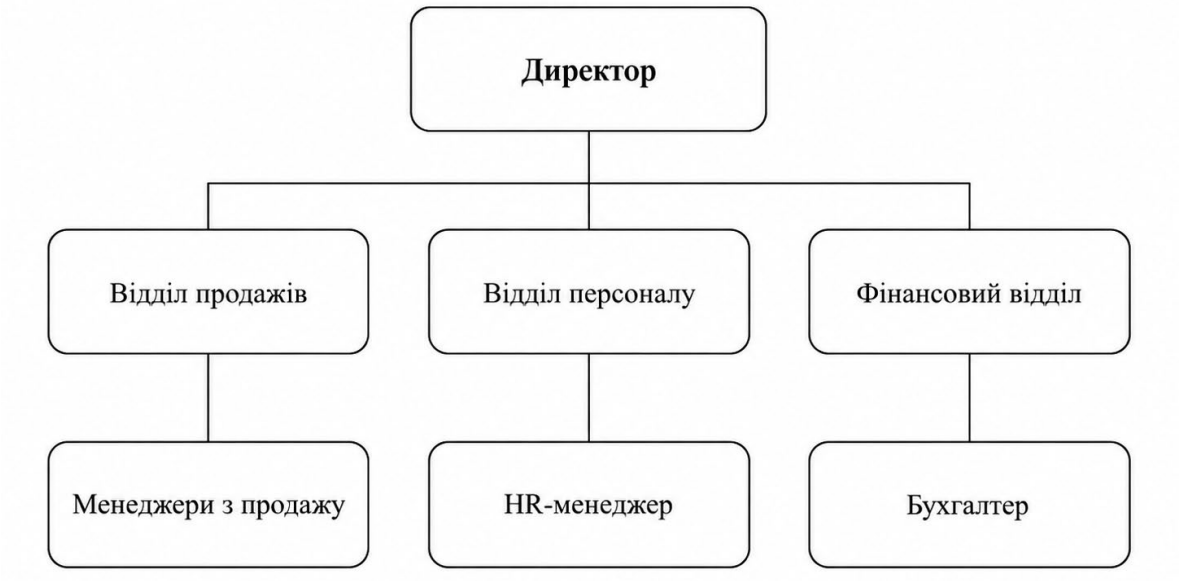


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором.

[один вільний рядок]

Після рисунка необхідно коротко пояснити його зміст. Наприклад, слід зазначити, які рівні управління відображено, як розподілено функції між підрозділами та які управлінські зв'язки простежуються в організаційній структурі.

Якщо рисунок створено здобувачем самостійно, після назви або під рисунком можна зазначити: ***Джерело:*** **складено автором**. Якщо рисунок побудовано на основі джерела, потрібно подати посилання: ***Джерело:*** **складено автором за даними [7]**. Якщо рисунок повністю запозичено з джерела, обов'язково зазначають відповідне посилання.

Рисунок відокремлюють від основного тексту **одним вільним рядком з одинарним міжрядковим інтервалом**. Після текстового посилання на рисунок доцільно залишати один вільний рядок, далі розміщувати сам рисунок, під ним – назву рисунка та джерело. Після зазначення джерела залишають **один вільний рядок з одинарним міжрядковим інтервалом** перед продовженням основного тексту.

Зверніть увагу. Кожний рисунок має бути згаданий у тексті перед його розміщенням. Неправильно спочатку вставити рисунок, а потім пояснювати, що він означає. Спочатку потрібно підвести читача до рисунка, потім подати сам рисунок, а після нього коротко пояснити основний зміст.

8.5. Оформлення формул і розрахунків

У курсовій роботі з менеджменту формули та розрахунки використовуються за потреби. Вони можуть застосовуватися під час аналізу продуктивності праці, плинності кадрів, рівня продажів, показників ефективності, динаміки витрат, результативності управлінських заходів тощо.

Формули розміщують після тексту, у якому вони згадуються вперше. Формулу бажано вирівнювати по центру сторінки, а її номер зазначати праворуч у

круглих дужках. Формули нумерують у межах розділу. Наприклад: **(2.1)** – перша формула другого розділу.

Перед формулою потрібно пояснити, для чого вона використовується. Після формули слід розшифрувати всі умовні позначення.

Наприклад:

Для оцінювання плинності персоналу може бути використано коефіцієнт плинності кадрів:

$$Кп = Чзв / Чсер \times 100\ \%, \quad (2.1)$$

де Кп – коефіцієнт плинності кадрів, %;

Чзв – кількість звільнених працівників за період;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників за період.

Методична підказка. Якщо в роботі використовується формула, здобувач має не лише подати розрахунок, а й пояснити отриманий результат. Саме інтерпретація показує управлінський зміст розрахунку.

8.6. Оформлення посилань у тексті

Усі запозичені положення, визначення, класифікації, статистичні дані, таблиці, рисунки, формули, ідеї та висновки інших авторів повинні супроводжуватися посиланнями на джерела.

Посилання в тексті курсової роботи подають у квадратних дужках із зазначенням номера джерела у списку використаних джерел і, за потреби, сторінки. Наприклад:

– якщо використано конкретну сторінку джерела: **[5, с. 42]**;

– якщо використано кілька джерел: **[3; 7; 12]**;

– якщо наведено матеріал із кількох сторінок: **[8, с. 41–43]**.

Крапку в реченні ставлять після квадратних дужок.

Приклад формулювання. Мотивація персоналу розглядається як важливий інструмент впливу на результативність праці, залученість працівників і досягнення цілей організації [6, с. 58].

Під час посилання на структурні елементи власної роботи використовують такі формулювання: **у розділі 2**, **у підрозділі 2.3**, **у таблиці 2.1**, **на рисунку 2.2**, **у додатку А**. У повторних посиланнях можна використовувати скорочення: **див. табл. 2.1**, **див. рис. 2.2**, **див. додаток А**.

Типова помилка. Не можна подавати визначення, статистику, класифікацію або модель без посилання на джерело. Якщо інформація взята не з власного аналізу здобувача, а з літератури, сайту, звіту чи іншого джерела, це має бути зазначено в тексті.

8.7. Оформлення списку використаних джерел

Список використаних джерел розміщують після висновків. Він має містити лише ті джерела, на які є посилання в тексті курсової роботи. Не слід включати до списку джерела, які фактично не використовувалися.

Для курсової роботи з дисципліни **«Менеджмент»** список використаних джерел має містити **не менше 20 позицій**. До нього можуть входити підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, нормативно-правові акти, статистичні джерела, аналітичні звіти, офіційні сайти підприємств та організацій, електронні ресурси.

Оформлення списку використаних джерел здійснюється відповідно до вимог **ДСТУ 8302:2015**. Джерела подають у порядку їх згадування в тексті або в алфавітному порядку відповідно до вимог, визначених керівником.

Приклади оформлення різних видів джерел наведено в додатку Г.

Зверніть увагу. Якщо в тексті є посилання **[12]**, то у списку використаних джерел під номером 12 має бути саме те джерело, з якого взято відповідну інформацію. Нумерація посилань у тексті й у списку джерел повинна збігатися.

8.8. Оформлення додатків

Додатки розміщують після списку використаних джерел. У додатки виносять матеріали, які доповнюють основний текст, але є занадто об’ємними для розміщення в розділах: великі таблиці, анкети, результати опитувань, допоміжні розрахунки, схеми, посадові інструкції, фрагменти внутрішніх документів, додаткові рисунки, матеріали аналізу організації тощо.

Перед додатками на окремій сторінці посередині розміщують слово:

ДОДАТКИ

Кожний додаток починають з нової сторінки. Додатки позначають великими літерами української абетки, наприклад: **Додаток А**, **Додаток Б**, **Додаток В**. Не використовують літери **Ґ, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь**.

Назва додатка має відображати його зміст.

Наприклад:

Додаток А

Анкета для оцінювання рівня мотивації персоналу

Додаток Б

Організаційна структура управління підприємством

Додаток В

Результати SWOT-аналізу організації

У тексті курсової роботи обов’язково мають бути посилання на додатки. Наприклад:

Анкету для оцінювання рівня мотивації персоналу наведено в додатку А.

Результати опитування працівників узагальнено в додатку Б.

Типова помилка. Не слід додавати до роботи додатки, які не згадуються в тексті. Додаток має бути пов’язаний зі змістом курсової роботи й використовуватися для підтвердження аналізу, висновків або рекомендацій.

8.9. Мовне та стилістичне оформлення тексту

Текст курсової роботи має бути написаний науковим стилем, логічно, грамотно та послідовно. Виклад має бути об’єктивним, без надмірної емоційності, розмовних висловів, оцінних суджень без доказів або необґрунтованих тверджень.

Не рекомендується писати від першої особи однини: *«я вважаю»*, *«я дослідив»*, *«на мою думку»*. Доцільно використовувати нейтральні академічні формулювання: **«у роботі визначено»**, **«у процесі дослідження встановлено»**, **«за результатами аналізу виявлено»**, **«доцільно зазначити»**, **«можна зробити висновок»**.

Приклад правильного формулювання. За результатами аналізу виявлено, що основними проблемами внутрішніх комунікацій в організації є дублювання інформації, нерегулярний зворотний зв’язок і відсутність єдиного каналу постановки завдань.

Типова помилка. У тексті курсової роботи не варто використовувати фрази на зразок *«мені здається»*, *«я думаю»*, *«усім відомо»*, *«на сьогодні це дуже актуально»* без пояснення. Кожне твердження має бути логічно обґрунтованим або підтвердженим джерелами, даними чи результатами аналізу.

Перед поданням курсової роботи здобувач має перевірити:

– чи однаково оформлено всі заголовки;

– чи правильно пронумеровано сторінки;

– чи є посилання на всі таблиці, рисунки та додатки;

– чи збігаються назви розділів і підрозділів у змісті та тексті;

– чи всі джерела зі списку використаних джерел згадані в тексті;

– чи немає в тексті великих фрагментів без посилань;

– чи відповідає робота вимогам академічної доброчесності.

Зверніть увагу. Оформлення курсової роботи – це не формальність, а частина академічної культури. Правильно оформлений текст демонструє

уважність здобувача, повагу до вимог університету та готовність до подальшої підготовки кваліфікаційної роботи бакалавра.

9. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ І ПЕРЕВІРКА ТЕКСТУ

Курсова робота має бути виконана здобувачем **самостійно** з дотриманням принципів академічної доброчесності. Самостійність роботи означає, що здобувач особисто обирає й опрацьовує джерела, аналізує матеріали, формулює висновки, обґрунтовує рекомендації та несе відповідальність за зміст поданої роботи.

Використання ідей, текстів, таблиць, рисунків, статистичних даних, класифікацій, моделей, формул або інших матеріалів без належного посилання на джерело є порушенням академічної доброчесності. Посилання необхідне не лише у випадку прямого цитування, а й тоді, коли здобувач переказує або узагальнює думки інших авторів власними словами.

До основних порушень академічної доброчесності належать:

– **академічний плагіат** – подання чужих ідей, текстів, результатів або матеріалів як власних без належного посилання на джерело;

– **самоплагіат** – повторне подання власного раніше виконаного тексту без зазначення цього факту;

– **фабрикація даних** – вигадування статистичних, аналітичних або інших даних, яких фактично не існувало;

– **фальсифікація даних** – свідоме викривлення, зміна або вибіркове подання інформації з метою отримання бажаного результату;

– **списування** – використання чужої роботи або її частини під час підготовки власної курсової роботи;

– **подання чужої роботи як власної**;

– **приховування джерел інформації**;

– **механічне перефразування тексту без власного аналізу**;

– **некоректне використання цифрових інструментів та інструментів штучного інтелекту**.

Зверніть увагу. Наявність посилання на джерело не означає, що можна копіювати великі фрагменти чужого тексту. Курсова робота має демонструвати не лише добір джерел, а й уміння здобувача самостійно аналізувати, порівнювати, узагальнювати та робити висновки.

Перевірка тексту курсової роботи на наявність запозичень проводиться відповідно до процедур, визначених кафедрою та університетом. Наявність збігів у тексті не завжди автоматично означає академічний плагіат, оскільки збіги можуть стосуватися назв нормативних документів, усталених термінів, бібліографічних описів, коректно оформлених цитат або стандартних формулювань. Водночас високий відсоток збігів потребує аналізу джерел запозичень, коректності цитування та частки власного тексту здобувача.

Робота, яка містить великі фрагменти некоректно запозиченого тексту, не може бути допущена до захисту без доопрацювання. Здобувач повинен усунути порушення: переформулювати текст власними словами, додати необхідні посилання, скоротити надмірні цитати, вилучити недоречні запозичення та посилити власний аналіз.

Методична підказка. Після завершення чернетки курсової роботи варто самостійно перевірити: чи є посилання після кожного запозиченого визначення, класифікації, статистичного показника, таблиці або рисунка; чи не залишилися в тексті великі фрагменти, переписані з одного джерела; чи всі джерела зі списку використаних джерел справді згадуються в тексті.

У процесі підготовки курсової роботи допускається використання цифрових інструментів для пошуку джерел, упорядкування нотаток, перевірки граматики, технічного редагування, створення чернетки плану, попереднього структурування

матеріалу або оформлення окремих елементів тексту. Однак такі інструменти не можуть замінити самостійну роботу здобувача.

Використання інструментів штучного інтелекту допускається лише як допоміжний інструмент. Здобувач може використовувати їх для формування ідей, уточнення структури, мовного редагування, перевірки логіки викладу або пошуку можливих напрямів аналізу. Водночас зміст дослідження, добір реальних джерел, перевірка фактів, аналіз організації, висновки, рекомендації та відповідальність за достовірність інформації залишаються за здобувачем.

Зверніть увагу. Текст, створений за допомогою цифрових інструментів без критичного опрацювання, перевірки джерел і самостійного аналізу, не може вважатися повноцінним результатом курсової роботи. Штучний інтелект може допомогти впорядкувати думки, але не може замінити дослідження, виконане здобувачем.

Некоректним є використання штучного інтелекту для повного написання курсової роботи, вигадування джерел, створення фіктивних статистичних даних, формування висновків без проведеного аналізу, підміни власних рекомендацій згенерованим текстом або маскування запозичень. Такі дії порушують принципи академічної доброчесності.

Типова помилка. Здобувачі іноді використовують згенерований текст як готовий фрагмент курсової роботи, не перевіряючи факти, джерела, логіку й відповідність темі. У результаті в роботі можуть з’являтися неточні твердження, вигадані посилання, загальні фрази або рекомендації, які не пов’язані з аналізом конкретної організації.

Щоб уникнути порушень академічної доброчесності, здобувачеві рекомендується:

– вести робочий список джерел із самого початку підготовки курсової роботи;

– одразу фіксувати повні бібліографічні дані джерела, сторінки, URL та дату звернення;

– чітко відокремлювати власні висновки від запозичених положень;

– не копіювати великі фрагменти тексту навіть із посиланням, якщо їх можна переказати власними словами й проаналізувати;

– використовувати цитати лише тоді, коли точне авторське формулювання є справді важливим;

– перевіряти, чи кожне джерело зі списку використаних джерел справді використане в тексті;

– не додавати до списку джерел позиції “для кількості”;

– перевіряти достовірність статистичних даних, фактів і прикладів;

– забезпечувати зв’язок між теоретичною частиною, аналітичним розділом, рекомендаціями та висновками;

– критично перевіряти будь-який текст або ідеї, отримані за допомогою цифрових інструментів.

Приклад коректного використання джерела. Якщо здобувач використовує визначення мотивації персоналу з підручника або наукової статті, він має подати посилання на джерело. Після цього доцільно не просто навести визначення, а пояснити, як воно пов’язане з темою курсової роботи та подальшим аналізом організації.

Приклад некоректного використання джерела. Якщо здобувач копіює кілька абзаців із наукової статті, змінює окремі слова на синоніми, але не додає власного аналізу і не зазначає джерело, це є порушенням академічної доброчесності.

Перед поданням курсової роботи здобувач має перевірити:

– чи всі запозичені положення мають посилання;

– чи немає в тексті великих фрагментів, переписаних з одного джерела;

– чи всі таблиці й рисунки мають зазначене джерело походження;

– чи не містить робота вигаданих або неперевірених даних;

– чи всі джерела зі списку використаних джерел згадуються в тексті;

– чи не замінено власний аналіз загальними згенерованими фразами;

– чи відповідають висновки і рекомендації фактичному змісту роботи.

Дотримання академічної доброчесності є обов’язковою умовою допуску курсової роботи до захисту. Робота має підтверджувати самостійність здобувача, його здатність працювати з джерелами, аналізувати управлінські проблеми та формулювати обґрунтовані висновки й рекомендації.

10. ПОРЯДОК ПОДАННЯ, ЗАХИСТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Завершена курсова робота подається керівникові у встановлений строк у друкованій та/або електронній формі відповідно до вимог кафедри. Робота, подана з порушенням строків або без дотримання базових вимог до структури, змісту й оформлення, може бути повернена здобувачеві на доопрацювання.

Перед поданням роботи здобувач має перевірити наявність усіх обов’язкових структурних частин: титульного аркуша, змісту, вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел і додатків за потреби. Особливу увагу слід звернути на відповідність теми, мети, завдань, розділів, висновків і рекомендацій.

Після перевірки курсової роботи керівник може:

– допустити роботу до захисту;

– рекомендувати доопрацювання окремих частин роботи;

– не допустити роботу до захисту в разі наявності істотних недоліків.

Підставами для повернення роботи на доопрацювання або недопуску до захисту можуть бути: невідповідність змісту обраній темі, відсутність аналітичної частини, відсутність дослідження конкретної організації, некоректне

використання джерел, значний обсяг необґрунтованих запозичень, відсутність власних висновків і рекомендацій, порушення вимог академічної доброчесності або грубе недотримання вимог до оформлення.

Зверніть увагу. До захисту не може бути подана робота, яка має лише теоретичний характер і не містить аналізу конкретної організації або управлінської проблеми. Курсова робота з дисципліни «Менеджмент» має поєднувати теоретичне обґрунтування, аналітичну частину та практичні рекомендації.

Захист курсової роботи передбачає коротку доповідь здобувача, презентацію ключових результатів і відповіді на запитання. У доповіді необхідно стисло розкрити актуальність теми, мету, об’єкт і предмет дослідження, базу дослідження, основні результати аналізу, виявлені проблеми та запропоновані рекомендації.

Орієнтовна тривалість доповіді становить **5–7 хвилин**. Виступ має бути логічним, чітким і не повинен перетворюватися на читання тексту курсової роботи. Здобувач має показати, що розуміє зміст власного дослідження, може пояснити отримані результати й обґрунтувати запропоновані рекомендації.

Презентація не повинна дублювати текст курсової роботи. Вона має візуально підтримувати виступ і містити лише найважливіші положення: тему, мету, коротку характеристику організації, результати PEST/PESTEL-, SWOT- або іншого аналізу, ключові проблеми, рекомендації та очікувані результати.

Методична підказка. Оптимальна презентація до захисту курсової роботи має містити приблизно **7–10 слайдів**. На слайдах не потрібно розміщувати великі фрагменти тексту. Краще використовувати короткі тези, таблиці, схеми, діаграми та візуальні узагальнення результатів. Орієнтовну структуру презентації до захисту курсової роботи наведено в додатку Д.

Максимальна оцінка за курсову роботу становить **30 балів**. Оцінювання здійснюється з урахуванням змісту роботи, якості її оформлення та результатів захисту. Дотримання академічної доброчесності є **обов'язковою умовою допуску курсової роботи до захисту**. Розподіл балів наведено в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 – Критерії оцінювання курсової роботи

Об'єкт оцінювання	Максимальна кількість балів	Критерії оцінювання
Зміст курсової роботи	20	Відповідність темі, логіка структури, повнота теоретичного розкриття, якість аналізу організації, використання доречних методів аналізу, виявлення управлінських проблем, обґрунтованість рекомендацій, зв'язок між розділами, наявність власних висновків
Оформлення курсової роботи	5	Дотримання вимог до структури, шрифту, інтервалу, полів, нумерації сторінок, оформлення таблиць, рисунків, формул, посилань, списку використаних джерел і додатків
Захист курсової роботи	5	Чіткість і логічність доповіді, якість презентації, уміння пояснити результати дослідження, аргументованість відповідей на запитання, розуміння власних рекомендацій

Для більшої прозорості оцінювання змісту курсової роботи доцільно деталізувати, за які саме складові здобувач може отримати **20 балів**. Такий розподіл наведено в таблиці 10.2.

Таблиця 10.2 – Деталізація оцінювання змісту курсової роботи

Складова змісту курсової роботи	Максимальна кількість балів	Критерії оцінювання
Вступ і постановка дослідження	3	Актуальність теми, чіткість мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження, відповідність вступу змісту роботи
Теоретичний розділ	5	Розкриття основних понять, підходів і моделей, використання джерел, наявність узагальнень, зв'язок теорії з подальшим аналізом
Аналітичний розділ	7	Характеристика організації, використання доречних методів аналізу, виявлення реальних управлінських проблем, наявність таблиць, рисунків, пояснень і висновків за результатами аналізу
Рекомендаційний розділ і висновки	5	Конкретність рекомендацій, їх зв'язок із виявленими проблемами, реалістичність запропонованих заходів, логічні висновки відповідно до завдань роботи

Разом за зміст курсової роботи – **20 балів**.

Таким чином, найбільша частка балів за зміст курсової роботи припадає на аналітичний розділ, оскільки саме він демонструє здатність здобувача застосовувати теоретичні положення до аналізу конкретної організації та виявляти реальні управлінські проблеми.

Дотримання академічної доброчесності не оцінюється окремою кількістю балів, але є обов’язковою вимогою до курсової роботи. Робота, що містить істотні порушення академічної доброчесності, некоректні запозичення, фальсифіковані дані або ознаки несамостійного виконання, не може бути допущена до захисту без доопрацювання.

Зверніть увагу. Високий рівень оригінальності тексту сам по собі не гарантує високої оцінки. Робота має бути не лише формально оригінальною, а й змістовною, логічною, аналітичною та пов’язаною з реальною управлінською проблемою.

11. ТИПОВІ ПОМИЛКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ УНИКНЕННЯ

Під час виконання курсових робіт з менеджменту найчастіше трапляються помилки, пов’язані не з відсутністю матеріалу, а з неправильним розумінням логіки дослідження. Здобувачі можуть зібрати достатньо інформації, але не показати зв’язку між темою, метою, завданнями, теоретичною частиною, аналізом організації, рекомендаціями та висновками.

Методична підказка. Найпростіший спосіб перевірити якість курсової роботи – поставити до неї три запитання: **що саме досліджено?**, **яку проблему виявлено?**, **що запропоновано для її розв’язання?** Якщо відповіді на ці запитання нечіткі, роботу потрібно доопрацювати.

Нижче наведено типові недоліки курсових робіт і рекомендації щодо їх уникнення (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 – Типові помилки під час виконання курсової роботи та рекомендації щодо їх уникнення

Типова помилка	Як уникнути
Тема сформульована занадто широко	Уточнити управлінський аспект і прикладну базу дослідження
Вступ не пов’язаний зі змістом роботи	Формулювати мету й завдання після погодження структури розділів
Мета сформульована як процес, а не як результат	Використовувати формулювання на зразок: **обґрунтувати напрями**, **оцінити**, **визначити**, **запропонувати рекомендації**
Завдання не відповідають розділам роботи	Перевірити, чи кожне завдання має відображення в основній частині та висновках
Теоретичний розділ є компіляцією визначень	Порівнювати підходи, робити узагальнення, пояснювати, які положення будуть використані в аналізі
Аналітична частина описова, без діагностики проблем	Використовувати конкретні методи аналізу, таблиці, показники, порівняння, SWOT-, PEST/PESTEL-аналіз
Відсутній аналіз конкретної організації	Обрати реальну організацію або прикладну базу дослідження й пов’язати з нею аналітичну частину
Рекомендації загальні й не випливають з аналізу	Кожну рекомендацію пов’язувати з конкретною проблемою, виявленою у другому розділі
Висновки повторюють вступ або містять нову інформацію	Будувати висновки за виконаними завданнями та результатами розділів
Відсутні посилання на джерела	Фіксувати джерела під час написання, а не після завершення тексту
Таблиці й рисунки не аналізуються	Після кожної таблиці або рисунка подавати пояснення, висновок або інтерпретацію
Список джерел не відповідає тексту	Перевірити, щоб кожне джерело зі списку мало посилання в тексті, і навпаки
Презентація перевантажена текстом	Залишати на слайдах лише ключові тези, схеми, таблиці, рисунки та висновки
Здобувач не може пояснити власні рекомендації під час захисту	Перед захистом перевірити логіку: яка проблема виявлена, який захід запропонований і який результат очікується

Перед поданням роботи здобувачеві доцільно самостійно перевірити текст за чек-листом. Орієнтовний чек-лист самоперевірки курсової роботи наведено в таблиці 11.2.

Таблиця 11.2 – Чек-лист самоперевірки курсової роботи

Запитання для самоперевірки	Так / Ні
Чи відповідає зміст роботи обраній темі?	
Чи чітко сформульовано мету курсової роботи?	
Чи всі завдання, зазначені у вступі, виконані?	
Чи пов’язані між собою вступ, розділи, висновки та рекомендації?	
Чи є в роботі аналіз конкретної організації або управлінської ситуації?	
Чи використано достатню кількість джерел?	
Чи є посилання на всі запозичені положення, таблиці, рисунки та статистичні дані?	
Чи всі таблиці й рисунки згадані та пояснені в тексті?	
Чи є рекомендації конкретними й пов’язаними з результатами аналізу?	
Чи правильно оформлено список використаних джерел?	
Чи дотримано вимог до шрифту, інтервалу, полів, нумерації, таблиць і рисунків?	
Чи перевірено роботу на академічну доброчесність?	
Чи підготовлено презентацію до захисту?	

Зверніть увагу. Чек-лист не замінює перевірку керівником, але допомагає здобувачеві побачити очевидні недоліки до подання роботи. Самостійна перевірка тексту є важливим етапом підготовки якісної курсової роботи.

Дотримання наведених рекомендацій дає змогу уникнути типових помилок, підготувати логічну й оформлену відповідно до вимог курсову роботу та впевнено презентувати її результати під час захисту.

ДОДАТКИ

Додаток А

Орієнтовна тематика курсових робіт

Блок 1. Основи сучасного менеджменту

1. Принципи сучасного менеджменту та їх застосування у практиці управління компанією (на прикладі підприємства).
2. Особливості організаційної структури управління та напрями її вдосконалення (на прикладі обраної компанії).
3. Функції менеджменту та ефективність їх реалізації на прикладі підприємства.
4. Організація системи контролювання у менеджменті (на прикладі конкретної організації).
5. Планування діяльності організації: сучасні підходи та інструменти (на прикладі компанії).

Блок 2. Менеджер і лідерство в організації

6. Лідерство в управлінні персоналом: особливості, стилі та вплив на ефективність (на прикладі компанії).
7. Стиль керівництва менеджера та його вплив на результативність роботи команди (на прикладі підприємства).
8. Самоменеджмент сучасного керівника: напрями вдосконалення (на прикладі управлінців компанії).
9. Розвиток емоційного інтелекту менеджера як чинник ефективного лідерства (на прикладі управлінської команди).
10. Формування позитивного іміджу менеджера (на прикладі української або міжнародної компанії).

Блок 3. Мотивація та розвиток персоналу

11. Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності роботи (на прикладі підприємства).
12. Підходи до мотивації працівників молодого покоління (покоління Z) на прикладі сучасних компаній.
13. Делегування повноважень як засіб розвитку відповідальності працівників (на прикладі компанії).
14. Управління розвитком персоналу та формування кар’єрних траєкторій (на прикладі підприємства).
15. Організація праці управлінського персоналу (на прикладі компанії).

Блок 4. Комунікації та командна взаємодія

16. Комунікаційні процеси в організації: проблеми та шляхи вдосконалення (на прикладі компанії).
17. Формування ефективної команди та роль менеджера у цьому процесі (на прикладі організації).

18. Конфлікти в колективі: причини, наслідки та шляхи їх вирішення (на прикладі конкретного підприємства).

19. Роль корпоративної культури у забезпеченні ефективних комунікацій (на прикладі компанії).

20. Соціально-психологічний клімат в організації та його вплив на продуктивність праці (на прикладі підприємства).

Блок 5. Організаційна культура і зміни

21. Формування організаційної культури як фактор підвищення ефективності менеджменту (на прикладі компанії).

22. Управління змінами в організації: підходи, проблеми, результати (на прикладі підприємства).

23. Впровадження корпоративних цінностей та їх вплив на поведінку працівників (на прикладі компанії).

24. Розвиток інноваційної культури в організації (на прикладі сучасних компаній України).

25. Управління конфліктами як інструмент стабілізації корпоративної культури (на прикладі організації).

Блок 6. Менеджмент у сучасному середовищі

26. Менеджмент у цифровому середовищі: нові виклики та інструменти (на прикладі компанії).

27. Управління командою в умовах дистанційної або гібридної роботи (на прикладі організації).

28. Клієнтоорієнтованість як ключовий принцип сучасного менеджменту (на прикладі компанії сервісного сектору).

29. Поведінка менеджера у кризових або стресових ситуаціях (на прикладі управлінської практики компанії).

30. Використання сучасних технологій комунікації у менеджменті (на прикладі підприємства).

31. Цифровий імідж і репутація сучасного менеджера (на прикладі управлінської практики компанії).

32. Клієнтоорієнтованість і цифрові сервіси у менеджменті (на прикладі управлінської практики компанії).

Додаток Б

Приклад оформлення титульного аркуша

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Менеджмент»

на тему:_____

_____

Здобувача(ки) 2 курсу _____ групи

_____

(ім’я, прізвище)

Керівник: к.е.н., доцент

_____ (ім’я, прізвище)

Кількість балів: _____

м. Харків – 20__ рік

Додаток В

Приклад змісту курсової роботи

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і значення комунікацій у системі менеджменту

1.2. Види, канали та бар’єри організаційних комунікацій

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності комунікаційних процесів

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та середовища його функціонування

2.2. Аналіз організаційної структури та системи внутрішніх комунікацій

2.3. Оцінювання проблем і бар’єрів комунікаційної взаємодії

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Додаток Г

Зразки оформлення використаних джерел

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книга: один автор	Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
Книга: два автори	Матвій І. Є., Сорочак О. З. Проєктний менеджмент: прикладні аспекти : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2021. 331 с.
Книга: три автори	Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 192 с.
Книга: чотири автори	Практика цифрової трансформації в контексті європейського досвіду : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко, Л. Л. Калініченко, Л. В. Тєшева, І. А. Тернова. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. (PDF. 244 с.).
Книга: п’ять і більше авторів	Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 504 с.
Матеріали конференцій, з’їздів	Тернова І. А. Організація виробничої та інноваційної діяльності на основі регіональних екосистем. Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах стратегічних змін : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 15 квітня 2021 р. Харків : ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2021. С. 69–71.
Матеріали конференцій, з’їздів з електронним доступом	Тернова І. А., Безбородий Д. В. Особливості прийняття управлінських рішень топ-менеджерами в умовах економічної нестабільності. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 29–30 листопада 2023 р. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 162–165. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94711/1/Ternova_management_decisions.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
Законодавчі та нормативні документи	Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 09.10.2025).
Законодавчі та нормативні документи	Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 09.10.2025).
Законодавчі та нормативні документи	Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII, ред. від 01.01.2025. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2275-19 (дата звернення: 09.10.2025).
Стаття в періодичному / електронному виданні	Дорошенко Г. О., Тернова І. А. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 12. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/604 (дата звернення: 09.02.2026).
Електронні ресурси	Management.com.ua : інтернет-портал для управлінців. URL: https://www.management.com.ua/ (дата звернення: 09.02.2026).

Додаток Д

Орієнтовна структура презентації до захисту

№ слайда	Назва слайда	Зміст
1	Тема, автор, керівник	Назва курсової роботи, дані здобувача та керівника.
2	Актуальність, мета, завдання	Коротко: чому тема важлива та що було досліджено.
3	Об’єкт, предмет, методи	База дослідження та інструменти аналізу.
4	Характеристика організації	Стислий опис підприємства, ринку, особливостей діяльності.
5	Результати аналізу зовнішнього середовища	PEST/PESTEL або інший релевантний аналіз.
6	Результати аналізу внутрішнього середовища	Організаційна структура, управлінські процеси, основні показники.
7	Ключові проблеми	2–4 головні проблеми, виявлені в дослідженні.
8	Запропоновані заходи	Конкретні рекомендації та механізм реалізації.
9	Очікувані результати	Ефекти, показники оцінювання, управлінська доцільність.
10	Висновки	Найважливіші результати та готовність відповідати на запитання.

Додаток Е

Методичні підказки щодо виконання курсової роботи за тематичними блоками

Наведені нижче підказки не є обов’язковим планом для кожної теми, але можуть допомогти здобувачеві конкретизувати дослідницьку логіку. Їх доцільно використовувати на етапі вибору теми, погодження плану, добору методів аналізу та формування рекомендацій. Кожна курсова робота має зберігати індивідуальний характер, тому запропоновані орієнтири слід адаптувати до обраної організації, доступної інформаційної бази та управлінської проблеми.

Основи сучасного менеджменту

Для тем, пов’язаних із принципами, функціями, плануванням, організуванням або контролюванням, важливо показати, як загальні положення менеджменту реалізуються в реальній управлінській практиці. Недостатньо лише перелічити функції менеджменту – необхідно оцінити, які з них виконуються ефективно, а які мають слабкі місця. Наприклад, якщо досліджується планування, варто проаналізувати наявність цілей, планових документів, показників контролю, відповідальних осіб, строків, механізмів коригування планів. Якщо тема стосується організаційної структури, доцільно визначити її тип, рівні управління, характер зв’язків, переваги, недоліки та відповідність стратегії організації.

Менеджер і лідерство в організації

У роботах про лідерство, стиль керівництва, самоменеджмент або емоційний інтелект основна увага має бути зосереджена на поведінці менеджерів і її впливі на результативність команди. Теоретичний розділ може містити огляд стилів керівництва, моделей лідерства, ролей менеджера, підходів до розвитку управлінських компетентностей. В аналітичній частині бажано використовувати не лише опис, а й інструменти діагностики: опитування працівників, самооцінювання, аналіз управлінських ситуацій, порівняння фактичного стилю керівництва з потребами команди. Рекомендації можуть стосуватися розвитку зворотного зв’язку, делегування, наставництва, емоційної підтримки персоналу, підвищення прозорості управлінських рішень.

Мотивація та розвиток персоналу

Для тем цього блоку необхідно розрізняти мотивацію як внутрішнє спонукання працівника та систему мотивування як сукупність управлінських інструментів. У роботі доцільно аналізувати матеріальні стимули, нематеріальне визнання, можливості розвитку, кар’єрні траєкторії, автономію, залученість, якість комунікації з керівником, справедливість оцінювання. Якщо організація не розкриває внутрішні HR-дані, можна використати відкриту інформацію, відгуки працівників, вакансії, опис корпоративних програм, експертні матеріали, а також провести невелике опитування. Рекомендації мають бути реалістичними: програма

адаптації, система наставництва, регулярний зворотний зв’язок, матриця компетентностей, карта розвитку працівника, удосконалення нематеріальної мотивації.

Комунікації та командна взаємодія

У роботах про комунікації, команди, конфлікти або соціально-психологічний клімат важливо показати, як інформаційні потоки та міжособистісна взаємодія впливають на результативність організації. Аналітична частина може містити оцінювання каналів комунікації, швидкості обміну інформацією, бар’єрів, дублювання повідомлень, конфліктних ситуацій, прозорості рішень, якості командної координації. Доцільними є схеми комунікаційних потоків, карти зацікавлених сторін, короткі анкети, аналіз типових ситуацій. Рекомендації можуть передбачати впровадження правил командної взаємодії, регулярних зустрічей, цифрових платформ, процедур розв’язання конфліктів, форматів зворотного зв’язку.

Організаційна культура і зміни

Тематика організаційної культури та управління змінами потребує уваги до цінностей, норм поведінки, неформальних правил, стилю комунікації, ставлення до інновацій і реакції персоналу на зміни. У теоретичному розділі можна розглянути моделі організаційної культури, підходи до управління змінами, фактори опору, роль керівника як агента змін. В аналітичній частині варто з’ясувати, які цінності декларує організація, як вони проявляються в реальній поведінці, які є суперечності між офіційною культурою та фактичними практиками. Рекомендації можуть стосуватися комунікаційного супроводу змін, залучення персоналу, навчання, розвитку інноваційної культури, формування поведінкових стандартів.

Менеджмент у сучасному середовищі

Для тем, пов’язаних із цифровізацією, дистанційною або гібридною роботою, клієнтоорієнтованістю, кризовими ситуаціями чи цифровою репутацією менеджера, важливо враховувати динамічність зовнішнього середовища. Аналітична частина має показувати, як організація адаптується до змін, які цифрові інструменти використовує, як підтримує взаємодію з клієнтами та персоналом, які ризики виникають у нових умовах. Рекомендації можуть включати цифрові сервіси, автоматизацію управлінських процесів, регламенти дистанційної роботи, розвиток цифрових компетентностей, удосконалення клієнтського досвіду, антикризові комунікації.

Додаток Ж

Приклади формулювання елементів вступу

Наведені приклади мають орієнтовний характер. Їх не слід механічно копіювати до курсової роботи. Здобувач має адаптувати формулювання до власної теми, об’єкта дослідження та фактичного змісту роботи.

Елемент	Приклад
Тема	Комунікаційні процеси в організації: проблеми та шляхи вдосконалення.
Мета	Метою курсової роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних процесів в організації.
Об’єкт	Об’єктом дослідження є комунікаційні процеси в системі менеджменту організації.
Предмет	Предметом дослідження є методичні та практичні підходи до оцінювання й удосконалення внутрішніх комунікацій організації.
Завдання	Розкрити сутність комунікацій у менеджменті; охарактеризувати організацію; проаналізувати канали та бар’єри комунікації; визначити ключові проблеми; запропонувати заходи щодо їх усунення.

Елемент	Приклад
Тема	Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності роботи підприємства.
Мета	Метою курсової роботи є дослідження системи мотивації персоналу та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням потреб працівників і цілей підприємства.
Об’єкт	Об’єктом дослідження є процес мотивування персоналу в організації.
Предмет	Предметом дослідження є інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства.
Завдання	Узагальнити теоретичні підходи до мотивації; проаналізувати діючу систему стимулювання; оцінити її переваги й недоліки; визначити напрями підвищення залученості персоналу; обґрунтувати очікувані результати.

Елемент	Приклад
Тема	Управління командою в умовах дистанційної або гібридної роботи.
Мета	Метою курсової роботи є визначення особливостей управління командою в умовах дистанційної або гібридної роботи та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності командної взаємодії.
Об’єкт	Об’єктом дослідження є процес управління командною взаємодією в організації.
Предмет	Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційні умови ефективного управління дистанційною або гібридною командою.
Завдання	Розкрити теоретичні засади управління командами; охарактеризувати особливості дистанційної взаємодії; проаналізувати інструменти координації; виявити проблеми; запропонувати управлінські рішення.

Додаток З

Орієнтовні формулювання управлінських рекомендацій

Рекомендації у курсовій роботі мають бути конкретними та прив’язаними до виявлених проблем. Нижче наведено приклади формулювань, які можна адаптувати залежно від теми та результатів аналізу.

Виявлена проблема	Управлінська рекомендація	Очікуваний результат
Проблема	Можливий напрям рекомендації	Очікуваний результат
Недостатня прозорість постановки завдань	Запровадити єдиний цифровий інструмент для фіксації завдань, строків, відповідальних осіб і статусу виконання.	Зменшення дублювання інформації, підвищення відповідальності та контрольованості процесів.
Низька залученість персоналу	Створити систему регулярного зворотного зв’язку, нематеріального визнання та участі працівників у прийнятті рішень.	Підвищення мотивації, зменшення плинності, покращення соціально-психологічного клімату.
Нечіткий розподіл повноважень	Оновити посадові інструкції, матрицю відповідальності та регламенти взаємодії між підрозділами.	Зменшення конфліктів, пришвидшення ухвалення рішень, підвищення узгодженості дій.
Опір організаційним змінам	Розробити комунікаційний план змін, провести навчання та залучити працівників до обговорення нововведень.	Підвищення прийняття змін, зниження напруження, формування довіри до управлінських рішень.
Слабка клієнтоорієнтованість	Запровадити моніторинг клієнтського досвіду, навчання персоналу стандартам сервісу та систему реагування на звернення.	Підвищення якості обслуговування, лояльності клієнтів і репутації організації.

Додаток И

Рекомендовані джерела фактичної інформації про організацію

Аналітична частина курсової роботи має спиратися на фактичну інформацію. Якщо здобувач не має доступу до внутрішніх документів підприємства, дозволяється використовувати відкриті джерела, але їх потрібно критично оцінювати та коректно цитувати. Бажано поєднувати кілька типів джерел, щоб уникнути однобічності аналізу.

- офіційний сайт організації, розділи “Про компанію”, “Місія”, “Кар’єра”, “Новини”, “Для інвесторів”, “Звіти”;
- річні звіти, фінансова звітність, презентації для інвесторів, офіційні пресрелізи;
- публікації у ділових медіа, галузеві рейтинги, інтерв’ю керівників, аналітичні огляди ринку;
- відкриті реєстри, статистичні бази, дані профільних асоціацій, державних органів, міжнародних організацій;
- вакансії компанії, опис вимог до посад, корпоративні сторінки роботодавця, інформація про HR-програми;
- відгуки клієнтів або працівників, якщо вони використовуються обережно, як допоміжне джерело для виявлення можливих проблем, а не як єдина доказова база;
- результати власного спостереження, мініопитування, інтерв’ю або аналізу цифрових сервісів компанії.

Під час використання відкритих даних важливо зазначати дату звернення до електронного ресурсу, адже інформація на сайтах може змінюватися. Якщо дані різних джерел суперечать одне одному, здобувач має пояснити, яке джерело вважає більш надійним і чому. У тексті роботи не слід приховувати обмеження інформаційної бази; навпаки, коректне зазначення таких обмежень підвищує якість дослідження.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Тернова Ірина Анатоліївна
Чужданова Марія Василівна

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до виконання та оформлення курсової роботи
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D3 «Менеджмент»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 2,4. Обсяг 0,776 Мб. Зам. № 399/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна