

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Кафедра економіки та менеджменту**

**Ольга КІБІК
Вячеслав КОТЛУБАЙ**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до написання курсових робіт
з дисциплін
«Менеджмент»,
«Економіка та управління бізнес-структурою»,
«Стратегічний менеджмент»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент» / D3 «Менеджмент»

Одеса – 2026

УДК 005.591.6(075.8)

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 3 від 6 лютого 2026 р.)*

Автори:

Кібік Ольга – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0001-9587-578X).

Котлубай Вячеслав – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-4560-7063).

Рецензент:

Горбаченко Станіслав – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри штучного інтелекту та математичного моделювання Національного університету «Одеська юридична академія».

Рассадникова Світлана – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і міжнародних економічних відносин, старший науковий співробітник Міжнародного університету.

Кібік О., Котлубай В.

Методичні рекомендації до написання курсових робіт з дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Економіка та управління бізнес-структурою», «Стратегічний менеджмент» для здобувачів 1-3 курсу спеціальності 073 «Менеджмент» / D3 «Менеджмент». [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. 2026. 47 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/32516>

Методичні рекомендації розроблені з метою ознайомлення здобувачів з вимогами щодо виконання, оформлення та захисту курсових робіт. В методичних рекомендаціях розкрито основні етапи написання курсових робіт в Національному університету «Одеська юридична академія» зі спеціальності 073 «Менеджмент» / D3 «Менеджмент», вимоги щодо їх змісту та оформлення.

Методичні рекомендації призначені для викладачів-керівників курсових робіт та здобувачів 1-3 курсу денної та заочної форм навчання.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ГЛАВА 1. КУРСОВА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	7
ГЛАВА 2. КУРСОВА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРОЮ»	15
ГЛАВА 3. КУРСОВА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	28
ГЛАВА 4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ, ПОДАННЯ, ЗАХИСТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ	41

ВСТУП

Курсова робота – це індивідуальне завдання з навчальної дисципліни, яке виконується здобувачем вищої освіти самостійно під керівництвом викладача та спрямоване на закріплення, поглиблення й узагальнення одержаних під час навчання знань, а також на їх застосування для комплексного вирішення конкретного фахового завдання. У межах освітньої програми зі спеціальності 073 «Менеджмент» / D3 «Менеджмент» курсові роботи з дисциплін «Менеджмент» (1 курс), «Економіка та управління бізнес-структурою» (2 курс) та «Стратегічний менеджмент» (3 курс) утворюють логічно послідовну систему навчально-дослідницьких завдань із поступовим підвищенням рівня складності.

На першому курсі курсова робота з «Менеджменту» орієнтована передусім на засвоєння базових категорій, принципів і функцій менеджменту, формування загального уявлення про систему управління організацією та набуття первинних навичок аналізу діяльності конкретної бізнес-структури. На другому курсі курсова робота з «Економіки та управління бізнес-структурою» поглиблює цю підготовку через опанування інструментів фінансово-економічного аналізу, дослідження результатів діяльності бізнес-структури та обґрунтування управлінських рішень на основі кількісних показників. На третьому курсі курсова робота з «Стратегічного менеджменту» переносить акцент на довгостроковий, проектно-орієнтований рівень управління, передбачає розробку стратегічних рішень і стратегічного проекту розвитку бізнес-структури з використанням інструментів стратегічного, фінансово-економічного та інвестиційного аналізу. Таким чином, кожна наступна курсова робота спирається на результати попередньої, забезпечуючи системне формування професійних компетентностей майбутнього менеджера.

Виконання курсових робіт у цій послідовності сприяє розвитку мислення та творчих здібностей здобувачів, формуванню навичок пошуку, відбору, систематизації та узагальнення наукової, навчальної, нормативно-правової й аналітичної інформації, поглибленому вивченню окремих питань дисциплін управлінського циклу. Здобувачі набувають умінь аналізувати та критично оцінювати теоретичні підходи й практичний досвід функціонування бізнес-структур, поетапно переходячи від описово-аналітичних завдань (1 курс) до комплексних прикладних досліджень із кількісними розрахунками (2 курс) та до розробки й обґрунтування стратегічних управлінських рішень і проектів (3 курс).

Метою написання курсових робіт є:

- підвищення рівня теоретичної підготовки здобувачів у сфері менеджменту на різних рівнях управління (операційному, тактичному, стратегічному);
- розвиток здібностей до поглибленого аналізу наукової та навчальної літератури, статистичних даних, фінансової звітності та аналітичних матеріалів;
- формування вмінь послідовно застосовувати інструменти організаційного, фінансово-економічного, стратегічного та інвестиційного аналізу для дослідження діяльності бізнес-структур;
- вироблення навичок систематизації й узагальнення теоретичного та практичного матеріалу, формулювання обґрунтованих висновків і пропозицій;

- закріплення вміння аргументовано, логічно й грамотно викладати результати дослідження та проєктних розробок;
- удосконалення досвіду самостійної творчої, дослідницької та проєктної роботи, дотримання принципів академічної доброчесності.

Процес написання та захисту курсових робіт передбачає постійну взаємодію здобувача та наукового керівника.

Обов'язки наукового керівника курсових робіт:

- сприяти здобувачеві у виборі теми курсової роботи з урахуванням її місця в загальній послідовності курсових досліджень;
- надавати консультації щодо загальних вимог до написання та оформлення курсових робіт, їх структури та змісту;
- допомагати у визначенні кола основних джерел інформації та методичного інструментарію, адекватного рівню відповідного курсу;
- консультувати здобувача з питань формулювання актуальності, мети, завдань, об'єкта, предмета дослідження, а також висновків і практичних рекомендацій;
- затверджувати та контролювати виконання орієнтовного графіка підготовки курсових робіт;
- здійснювати поетапний контроль за ходом виконання роботи, надавати зауваження та рекомендації щодо змісту і структури;
- рецензувати курсову роботу та об'єктивно оцінювати її відповідно до встановлених критеріїв.

Права наукового керівника:

- **вимагати дотримання вимог академічної доброчесності, зокрема самостійного виконання робіт, коректного цитування джерел, прозорого та відповідального використання інструментів штучного інтелекту із обов'язковим зазначенням факту їх застосування;**
- вимагати дотримання встановленого графіка виконання курсової роботи;
- повертати курсову роботу здобувачеві на доопрацювання у разі виявлення змістових, методичних чи оформлювальних недоліків;
- вимагати усунення порушень вимог до структури, змісту, оформлення та академічної доброчесності;
- у разі істотної невідповідності роботи встановленим вимогам ініціювати питання про недопущення її до захисту.

Обов'язки здобувача під час підготовки курсових робіт:

- своєчасно обирати тему курсової роботи відповідного курсу та розпочинати її виконання;
- самостійно здійснювати пошук, відбір, систематизацію та узагальнення наукових, навчальних, нормативних, статистичних та аналітичних джерел;
- ґрунтовно опрацьовувати матеріали, що стосуються як теоретичних засад відповідної дисципліни, так і практики функціонування обраної бізнес-структури;
- дотримуватися затвердженого графіка підготовки курсової роботи та вимог цих Методичних рекомендацій;
- враховувати зауваження наукового керівника, своєчасно усувати виявлені недоліки;

- дотримуватися принципів академічної доброчесності, забезпечувати самостійність виконання роботи, оригінальність тексту, коректність посилань на джерела та прозоре використання інструментів штучного інтелекту із зазначенням факту їх застосування.

Права здобувача:

- одержувати від наукового керівника консультації щодо загальних вимог до написання, структури, змісту та оформлення курсових робіт;
- звертатися до керівника з поточними питаннями, що виникають у процесі підготовки дослідження;
- бути поінформованим про недоліки роботи, можливі шляхи та терміни їх усунення;
- за згодою керівника брати участь у наукових конференціях та інших заходах за результатами виконаних курсових робіт;
- володіти інформацією про критерії оцінювання курсових робіт та порядок їх захисту.

Наведені положення визначають загальні засади організації, виконання та оцінювання курсових робіт з дисциплін управлінського циклу й відображають їх послідовний, взаємопов'язаний та ускладнюваний характер у підготовці здобувачів спеціальності «Менеджмент».

ГЛАВА 1. КУРСОВА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1. Загальні положення

Курсова робота з дисципліни «Менеджмент» є складовою частиною освітнього процесу та важливим етапом формування професійних компетентностей здобувачів вищої освіти.

Її виконання має на меті перевірити здатність здобувача:

- застосовувати базові принципи менеджменту в реальних умовах діяльності бізнес-структури;
- аналізувати організаційну структуру управління, стиль керівництва та ефективність управлінських процесів;
- формулювати пропозиції щодо вдосконалення системи управління;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Тематика курсових робіт формується викладачами випускаючої кафедри. Здобувач обирає тему відповідно до власних інтересів і узгоджує її з науковим керівником. Запропонований перелік тем може бути доповнений, виходячи з інтересів та запитів здобувачів.

Метою курсової роботи з дисципліни «Менеджмент» є закріплення теоретичних знань і набуття практичних навичок у сфері організації, планування, мотивації, контролю та комунікацій в управлінні сучасними бізнес-структурами України.

Основні завдання курсової роботи:

1. Розкрити сутність, функції та принципи менеджменту.
2. Проаналізувати організаційну структуру управління бізнес-структури.
3. Оцінити ефективність управлінських процесів (планування, мотивація, комунікації, контроль).
4. Виявити основні проблеми в системі менеджменту.
5. Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління.
6. Зробити узагальнені висновки щодо результатів аналізу.

Загальний обсяг курсової роботи становить **до 30 сторінок** друкованого тексту.

Робота складається зі:

- вступу;
- двох розділів основної частини;
- висновків;
- списку використаних джерел;
- додатків (за потреби).

Основна частина курсової роботи поділяється на **два розділи**, кожен із яких має логічний зв'язок між собою та відповідає поставленим завданням.

Загальний обсяг основної частини — **до 20 сторінок**.

1.2. Вимоги до змісту та обсягу курсової роботи

У **вступі** курсової роботи здобувач має обґрунтувати, чому обрана тема є актуальною, визначити мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, а також коротко описати структуру роботи.

Обсяг вступу – 1-2 сторінки.

Обов'язкові елементи вступу:

1. **Актуальність теми.** Здобувач має пояснити, чому тема є важливою саме сьогодні – для сучасних українських бізнес-структур, органів управління чи підприємств. Варто показати практичне значення теми, наприклад:

«Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління персоналом у період цифрової трансформації та змін на ринку праці.»
або

«Тема дослідження є важливою в умовах розвитку малого бізнесу України, який потребує удосконалення управлінських процесів і комунікацій.»

2. **Стан наукової розробки проблеми.** Коротко подається огляд джерел (3-5 авторів), які розглядали питання менеджменту, організаційної поведінки, управління персоналом чи ефективності управління.

Приклад: «Проблематику менеджменту досліджували такі науковці, як Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, а серед українських учених – О. Віханський, І. Балабанова, О. Кібік, які акцентують на необхідності адаптації управлінських моделей до сучасних викликів.»

3. **Мета і завдання роботи.**

Мета – кінцевий результат, до якого прагне здобувач.

«Метою курсової роботи є дослідження системи менеджменту ТОВ “Сільпо-Фуд” і розроблення пропозицій щодо її вдосконалення.»

Завдання формуються як послідовні кроки:

- розкрити сутність основних понять менеджменту;
- дослідити діяльність обраної компанії;
- оцінити ефективність управлінських процесів;
- визначити напрями вдосконалення системи менеджменту.

4. **Об'єкт і предмет дослідження.**

Об'єкт – це управлінський процес або система, у межах якої вивчається проблема.

Предмет – конкретний аспект цього процесу.

Приклад: «Тема курсової: Управління персоналом у ТОВ «Нова пошта». Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у логістичній бізнес-структурі. Предметом дослідження є система мотивації та оцінювання результативності працівників ТОВ «Нова пошта».»

5. **Методи дослідження.** Зазначаються теоретичні та практичні методи, які використані у роботі:

- теоретичні: аналіз, синтез, індукція, порівняння, узагальнення;

- практичні: спостереження, опитування, аналіз документів, економіко-статистичні розрахунки;
- графічні та аналітичні: SWOT, діаграми, порівняльні таблиці.

6. Структура роботи.

«Курсова робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел.»

Розділ 1. Теоретичні засади менеджменту за обраною темою.

Метою цього розділу є узагальнення теоретичних і методичних підходів, що стосуються теми дослідження.

У курсовій роботі необхідно:

1. Розкрити сутність ключових понять за темою (наприклад: управління персоналом, організаційна структура, мотивація, лідерство, контроль).
2. Подати короткий огляд розвитку підходів у менеджменті – від класичних до сучасних.
3. Показати практичне значення теоретичних положень у сучасному українському бізнес-середовищі.
4. Узагальнити результати теоретичного аналізу й підвести до розділу 2.

Орієнтовна структура Розділу 1:

Розділ 1. Теоретичні засади менеджменту за обраною темою.

- 1.1. Основні поняття і сутність менеджменту в контексті теми.
- 1.2. Еволюція підходів до управління (класичні, поведінкові, ситуаційні, сучасні).
- 1.3. Застосування принципів менеджменту в сучасних бізнес-структурах України.

Висновки до розділу 1.

Поради здобувачеві:

- *обирайте приклади, що відповідають темі (наприклад, для теми «Мотивація персоналу» – підходи Маслоу, Герцберга, МакГрегора);*
- *не дублюйте підручники — краще узагальнюйте і показуйте взаємозв'язки;*
- *завершуйте кожен підпункт коротким висновком (2–3 речення).*

Орієнтовний обсяг розділу 1: 8-10 сторінок.

Розділ 2. Аналіз системи менеджменту бізнес-структури.

Метою цього розділу є оцінка управлінських процесів у конкретній бізнес-структурі та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення. Бізнес-структура обирається самостійно за погодженням з керівником курсової роботи.

Загальна характеристика бізнес-структури:

У курсовій роботі необхідно коротко подати довідку, спираючись на офіційний сайт компанії та/або відкриті джерела:

- повна назва, код ЄДРПОУ (за можливості), рік заснування, форма власності;
- види діяльності (КВЕД) / продуктові лінійки;
- географія присутності (мережа, регіони);
- цільові сегменти клієнтів (B2C, B2B);

- ключові канали комунікації (сайт, застосунок, соцмережі);
- коротко: місія/цінності (якщо оприлюднено).

Приклад: ТОВ “Нова пошта” – один із лідерів логістичного ринку України, заснований у 2001 році, з мережею понад 6000 відділень. Місія компанії – забезпечення швидкої та надійної доставки для бізнесу і клієнтів.....

Ринково-галузевий контекст.

Здобувач повинен окреслити контекст, у якому працює компанія:

- стан галузі (тенденції: зростання/стагнація, ключові драйвери попиту);
- конкуренти (2-4 основні гравці, у чому сильні сторони/позиціонування);
- регуляторні/галузеві правила гри, що впливають на діяльність;
- ключові споживчі тренди (онлайн-канали, ціносприйняття, сервіс).

Порада: використовувати публічні огляди, новини, пресрелізи, сторінки «Про нас». Якщо точні цифри відсутні – робити якісні висновки (описом), а не штучні калькуляції.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища.

У курсовій роботі необхідно проаналізувати шість груп чинників:

- **P** – Political (політичні/регуляторні),
- **E** – Economic (економічні/макро),
- **S** – Social (соціально-демографічні),
- **T** – Technological (технологічні),
- **E** – Environmental (екологічні/ESG),
- **L** – Legal (правові/нормативні).

Для кожного чинника здобувач:

1. коротко описує прояв в Україні або галузі в останні роки;
2. визначає напрям впливу на бізнес-структуру: позитивний (+), негативний (–) або нейтральний (0).

Шаблон таблиці (обов’язково до заповнення):

Таблиця 2.1

PESTEL-аналіз бізнес-структури

Блок	Фактор (1–2 речення)	Сигнали/приклади (коротко)	Вплив (+/–/0)
P	...	...	...
E	...	...	...
S	...	...	...
T	...	...	...
E	...	...	...
L	...	...	...

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

У курсовій роботі необхідно: для кожного блоку навести щонайменше 2 **релевантні фактори** (усього ≈12 рядків), але таблицю можна агрегувати до 6 рядків, якщо фактори об’єднано всередині блоку.

Приклад заповнення (фрагмент) – Телеком-оператор в Україні

Блок	Фактор	Сигнали/приклади	Вплив
P	Державні програми цифровізації, підтримка зв'язку в умовах воєнного стану	Нацпроекти цифрової стійкості, відновлення інфраструктури	+
E	Інфляція, коливання курсу, зростання вартості енергії	Підвищення операційних витрат, тиск на тарифи	–
S	Зростання попиту на дистанційні послуги	Розвиток онлайн-освіти/роботи, мобільний інтернет	+
T	Розгортання 5G, IoT, автоматизація мереж	Потенціал нових послуг/ефективності	+
E	Перебої в енергосистемі, ESG-вимоги	Необхідні інвестиції в енергоефективність/резерви	– / +
L	Ліцензії, частоти, кібербезпека, персональні дані	Посилення вимог до захисту та звітності	0 / –

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

SWOT-аналіз бізнес-структури. SWOT-аналіз – це підсумковий інструмент стратегічної діагностики, який дозволяє поєднати результати **зовнішнього аналізу (PESTEL)** і **внутрішніх факторів**, що можна ідентифікувати з відкритих джерел. Мета цього етапу – визначити сильні й слабкі сторони бізнес-структури, її можливості та загрози, а також встановити логічні зв'язки між ними (**матриця TOWS**).

Джерела даних для заповнення SWOT

Компонент	Джерело інформації	Приклади даних
S (Strengths)	офіційний сайт, медіа, звіти, публікації	бренд, інноваційність, мережа, цифрові сервіси, кадровий потенціал
W (Weaknesses)	аналітичні статті, користувацькі відгуки, галузеві огляди	енергоємність, залежність від імпорту, вузький асортимент, висока собівартість
O (Opportunities)	узагальнення з PESTEL (фактори з позитивним впливом)	цифровізація, нові технології, держпідтримка, нові сегменти ринку
T (Threats)	узагальнення з PESTEL (фактори з негативним впливом)	конкуренція, інфляція, кіберризик, енергозалежність, воєнні ризики

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Структура SWOT-матриці (шаблон для здобувачів).

Таблиця 2.2

SWOT-матриця бізнес-структури

S — Сильні сторони (внутрішні переваги)	W — Слабкі сторони (внутрішні недоліки)
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...
4. ...	4. ...
5. ...	5. ...
О — Можливості (зовнішні позитивні фактори)	Т — Загрози (зовнішні ризики)
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...
4. ...	4. ...
5. ...	5. ...

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

У курсовій роботі необхідно: заповнити по 3-5 пунктів у кожному квадранті, спираючись на дані з розділів 2.1–2.3.

Приклад заповнення SWOT-матриці (для компанії ТОВ «Vodafone Україна»)

S — Сильні сторони	W — Слабкі сторони
1. Висока впізнаваність бренду на національному ринку.	1. Висока енергоємність базових станцій.
2. Широке покриття 4G та власні дата-центри.	2. Залежність від імпортного обладнання.
3. Сучасна цифрова екосистема (застосунок MyVodafone, e-SIM).	3. Обмежена присутність у сільській місцевості.
4. Позитивна корпоративна репутація та участь у соціальних проєктах.	4. Високі операційні витрати під час воєнного стану.
О — Можливості	Т — Загрози
1. Розвиток технологій 5G та IoT.	1. Воєнні ризики та руйнування інфраструктури.
2. Зростання попиту на цифрові послуги.	2. Економічна нестабільність та інфляція.
3. Підтримка державних програм цифровізації.	3. Посилення конкуренції (Київстар, lifecell).
4. Міжнародні партнерства для технічного оновлення.	4. Зростання вартості енергоресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Формування зв'язків TOWS (як використати SWOT для рішень). Після заповнення SWOT-матриці необхідно побудувати коротку таблицю зв'язків, що показує, як саме сильні сторони можуть посилювати можливості або зменшувати загрози, а слабкі сторони – які потрібно усунути.

Таблиця 2.3

Матриця зв'язків TOWS

Тип зв'язку	Приклад взаємодії факторів	Короткий опис управлінського рішення
S → O (використати силу для реалізації можливості)	Потужна цифрова платформа + розвиток 5G	Використати ІТ-інфраструктуру для швидкого запуску B2B IoT-послуг
W → O (усунути слабкість, щоб скористатися можливістю)	Висока енергоємність + держпідтримка енергоефективності	Отримати грант або кредит на модернізацію базових станцій
S → T (використати силу, щоб зменшити загрозу)	Впізнаваний бренд + конкуренція	Підвищити лояльність через розширення програми «Vodafone Bonus»
W → T (усунути слабкість, щоб протистояти загрозі)	Імпортозалежність + воєнні ризики	Диверсифікувати постачальників, створити резерв обладнання в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Узагальнений аналітичний висновок (зразок):

«SWOT-аналіз дозволив визначити, що основними сильними сторонами ТОВ «Vodafone Україна» є цифрова інфраструктура та бренд, тоді як ключовими слабкостями залишаються енергоємність мережі та залежність від імпорту. Результати TOWS-аналізу показали, що компанія може посилити свою конкурентоспроможність через розвиток енергоефективних технологій і впровадження 5G-сервісів (S→O), а також мінімізувати ризики воєнного часу шляхом диверсифікації постачань і локалізації технічної бази (W→T).»

Короткі висновки до розділу (½ сторінки).

У курсовій роботі необхідно:

- підсумувати 3-4 найвагоміші фактори PESTEL (за ΣScore або експертно);
- виділити 2-3 ключові пункти SWOT і щонайменше 2 TOWS-рішення (що саме робити компанії);
- зазначити, які управлінські акценти (маркетинг, сервіс, партнерства, енергоефективність, ризик-менеджмент) впливають із аналізу.

Зразок формулювання: «Результати PESTEL засвідчують перевагу технологічних і соціальних можливостей над макроекономічними загрозами. SWOT/TOWS вказує на доцільність пріоритету: (1) енергоефективної модернізації

мереж ($W \rightarrow O$), (2) розширення B2B дата-сервісів на основі сильної цифрової платформи ($S \rightarrow O$), (3) програми кіберстійкості ($W \rightarrow T$).»

Орієнтовна структура Розділу 2:

Розділ 2. Аналіз системи менеджменту бізнес-структури.

2.1. Загальна характеристика бізнес-структури.

2.2. Аналіз середовища функціонування бізнес-структури.

2.3. SWOT-аналіз бізнес-структури.

2.4. Рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту.

Висновки до розділу 2.

Орієнтовний обсяг розділу 2: 12-15 сторінок.

Висновки до курсової роботи. У висновках підводяться підсумки виконаної роботи, формулюються основні результати дослідження та їх відповідність поставленій меті. Необхідно коротко узагальнити основні положення кожного розділу та зробити акцент на практичній значущості результатів.

Обсяг: 1-2 сторінки.

Список використаних джерел. Рекомендується використовувати не менше 12-15 джерел.

Додатки (за необхідності). У додатках можуть бути представлені схеми, графіки, таблиці, анкети, результати опитувань, що були використані під час написання роботи.

ГЛАВА 2. КУРСОВА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРОЮ»

2.1. Загальні положення

Курсова робота з дисципліни «Економіка та управління бізнес-структурою» спрямована на формування у здобувачів умінь **поєднувати фінансово-економічний аналіз із прийняттям управлінських рішень** у реальних бізнес-структурах.

Базовою (еталонною) темою курсової роботи є:

«Управлінські рішення як інструмент підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності бізнес-структури».

Структура та рекомендації, наведені в цьому розділі, можуть бути адаптовані й до інших тем, пов'язаних із **управлінням фінансовими результатами, ліквідністю, рентабельністю, структурою капіталу, інвестиційною діяльністю** тощо.

У процесі виконання курсової роботи здобувач повинен продемонструвати здатність:

- аналізувати фінансові результати та фінансовий стан бізнес-структури на основі офіційної звітності;
- виявляти **проблемні зони** у фінансово-економічній діяльності;
- формувати та обґрунтовувати **управлінські рішення**, спрямовані на підвищення ефективності діяльності;
- оцінювати **очікуваний ефект** від запропонованих рішень (фінансовий та нефінансовий);
- аргументовано робити висновки та формувати практично орієнтовані рекомендації.

2.2. Структура, обсяг і джерельна база курсової роботи

Загальний обсяг курсової роботи становить **20-30 сторінок** друкованого тексту (без додатків).

Робота складається з:

1. **Вступу.**
2. **Трьох розділів** основної частини:
 - Розділ 1. Теоретичні основи управління фінансово-економічною діяльністю бізнес-структури.
 - Розділ 2. Управлінський аналіз фінансово-економічних результатів функціонування бізнес-структури.
 - Розділ 3. Обґрунтування управлінського рішення для підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності бізнес-структури.

3. **Висновків;**

4. **Списку використаних джерел;**

5. **Додатків** (баланс, звіт про фінансові результати, допоміжні таблиці тощо).

Рекомендований обсяг:

- вступ – **1–2 сторінки**;
- розділ 1 – **5–7 сторінок**;

- розділ 2 – **8–10 сторінок**;
- розділ 3 – **5–7 сторінок**;
- висновки – **1–2 сторінки**.

Джерельна база. При підготовці курсової роботи здобувач повинен використовувати:

- офіційну **фінансову звітність** бізнес-структури обраної самостійно та погодженої з керівником курсової роботи (баланс, звіт про фінансові результати) – **за 3 останні роки**;
 - дані порталу <https://clarity-project.info> (фінансова звітність, динаміка показників);
 - науково-методичні джерела (підручники, монографії, статті) з менеджменту й фінансового менеджменту;
 - аналітичні матеріали компаній (річні звіти, презентації для інвесторів тощо).
- Бажана кількість джерел – **не менше 15**.

2.3. Вимоги до змісту та обсягу курсової роботи

У вступі до курсової роботи здобувач має:

1. Обґрунтувати актуальність теми. Потрібно показати, чому підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності та якісні управлінські рішення є важливими саме для сучасних українських бізнес-структур (коливання ринків, воєнні ризики, зміни регулювання, конкуренція тощо).

Приклад формулювання: «Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності українських бізнес-структур в умовах нестабільного ринкового середовища та посилення конкуренції, що потребує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі системного фінансового аналізу».

2. Визначити об'єкт і предмет дослідження.

- Об'єкт – **фінансово-економічна діяльність конкретної бізнес-структури**.
- Предмет – **управлінські рішення, інструменти й механізми**, які впливають на формування фінансово-економічних результатів цієї бізнес-структури.

Приклад: «Об'єктом дослідження є фінансово-економічна діяльність ПрАТ “Оболонь”. Предметом дослідження є управлінські рішення щодо оптимізації доходів, витрат та структури капіталу підприємства».

3. Сформулювати мету та завдання.

- Мета, як правило: «підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності обраної бізнес-структури шляхом обґрунтування управлінських рішень на основі фінансового аналізу».

○ Завдання: 4-6 пунктів (розкрити теоретичні основи; провести аналіз фінансових результатів; оцінити фінансовий стан; виявити проблемні зони; розробити управлінські рішення; оцінити очікуваний ефект).

4. Описати методи дослідження. Наприклад: горизонтальний і вертикальний аналіз звітності, коефіцієнтний аналіз, порівняльний аналіз, елементи ризик-аналізу, графічні методи.

5. Коротко подати структуру роботи (*Структура курсової роботи визначається метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел*).

Розділ 1. Теоретичні основи управління фінансово-економічною діяльністю бізнес-структури.

Мета розділу – показати, в яких умовах функціонує обрана бізнес-структура та як саме в ній приймаються управлінські рішення у фінансово-економічній сфері. Розділ має поєднувати **теоретико-методичні підходи** з їх проекцією на конкретну компанію.

Орієнтовний обсяг розділу 1 – 5–7 сторінок.

Підрозділ 1.1. Загальна характеристика умов функціонування бізнес-структури, обраної для дослідження.

У цьому підрозділі здобувач описує **контекст діяльності обраної бізнес-структури**, спираючись на відкриті дані (офіційний сайт, звітність, аналітика галузі, Clarity-project тощо).

Рекомендується послідовно розкрити:

1. Тип бізнес-структури:

- форма власності (ТОВ, ПрАТ, АТ, ПАТ тощо);
- розмір (малий, середній, великий бізнес);
- основні види діяльності (виробництво, торгівля, послуги, логістика, ІТ, фінанси тощо).

2. Галузевий контекст:

- до якої галузі належить бізнес-структура;
- ключові тенденції галузі (зростання/спад, рівень конкуренції, технологічні зміни);
- важливі **зовнішні фактори**: економічна ситуація в країні та регіоні, регуляторні вимоги, податкові умови, зміни законодавства.

3. Позиція бізнес-структури на ринку:

- частка ринку (якщо є дані) або орієнтовне місце серед конкурентів;
- основні конкуренти;
- цільові сегменти клієнтів (B2B, B2C, преміум/масовий сегмент тощо).

4. Внутрішні умови діяльності:

- стратегічні цілі (зростання, утримання ринку, вихід на нові ринки, підвищення прибутковості);
- організаційна структура управління (централізована/децентралізована, наявність фінансової служби, планово-економічного відділу тощо);
- ресурсний потенціал: кадрові ресурси, технічне оснащення, ІТ-інфраструктура, інвестиційна привабливість.

○ **Короткі висновки передбачають** узагальнення інформації про те, які зовнішні та внутрішні умови найбільше впливають на фінансово-економічні результати обраної бізнес-структури.

Приклад таблиці для підрозділу 1.1:

Таблиця 1.1

Загальна характеристика бізнес-структури

Показник	Характеристика
Повна назва	ПрАТ «...»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство / ТОВ тощо
Галузь	Харчова промисловість / логістика / ІТ
Основні види діяльності	Виробництво..., оптова торгівля..., послуги...
Розмір бізнесу	Малий / середній / великий
Основні ринки збуту	Внутрішній ринок, експорт до ...
Ключові конкуренти	Компанія А, Компанія В, Компанія С
Стратегічні цілі	Зростання продажів, розширення ринку тощо

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Таблиця 1.2

Ключові фактори зовнішнього середовища

Група факторів	Стислий зміст (1–2 речення)	Очікуваний вплив на компанію (+/-/0)
Економічні	Інфляція, курс валют, купівельна спроможність	...
Політико-правові	Регулювання галузі, податкові зміни	...
Технологічні	Впровадження нових технологій у галузі	...
Соціальні	Зміни споживчих уподобань	...
Конкурентні	Посилення конкуренції, поява нових гравців	...

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Порада: підрозділ 1.1 не має перетворюватися на «суху довідку». Важливо показати зв'язок умов функціонування з майбутнім аналізом фінансових результатів та управлінських рішень (розділи 2 і 3).

Підрозділ 1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в сфері формування фінансово-економічних результатів діяльності бізнес-структури, обраної для дослідження

У цьому підрозділі основна увага приділяється процесу прийняття управлінських рішень, які впливають на фінансові результати компанії.

Рекомендується висвітлити:

- описати систему фінансових показників, що використовуються для прийняття управлінських рішень;

- оцінити ризики та можливості на основі аналізу фінансової інформації, наприклад, з урахуванням змін на ринку, коливань валютних курсів, змін у законодавстві;
- описати процес прийняття рішень, що включає етапи від збору інформації до формулювання стратегії, зокрема використання фінансових моделей, прогнозування та аналізу чутливості;
- визначити методи планування та прогнозування, які використовуються для розробки фінансових стратегій, бюджетування та фінансового прогнозування в бізнес-структурі;
- визначити роль топ-менеджменту, фінансових менеджерів та інших керівників у цьому процесі;
- розглянути особливості прийняття рішень щодо інвестицій, фінансування та управління витратами, оскільки вони безпосередньо впливають на максимізацію прибутковості та ефективність діяльності бізнес-структури.

Короткі підсумкові висновки підрозділу мають підкреслити, які саме **особливості системи управлінських рішень** надалі впливатимуть на фінансово-економічні результати, які будуть аналізуватися в розділі 2, та на вибір рішень у розділі 3.

Розділ 2. Управлінський аналіз фінансово-економічних результатів функціонування бізнес-структури

Мета розділу 2 – на основі фінансової звітності провести **комплексний аналіз фінансових результатів і фінансового стану** підприємства, виявити проблемні зони, що потребують управлінського втручання.

Орієнтовна структура:

Розділ 2. Управлінський аналіз фінансово-економічних результатів функціонування бізнес-структури

2.1. Аналіз звіту про фінансові результати бізнес-структури.

2.2. Оцінка балансу (звіту про фінансовий стан) бізнес-структури.

2.3. Визначення проблемних зон у фінансово-економічній діяльності бізнес-структури.

Висновки до розділу 2.

2.1. Аналіз звіту про фінансові результати

Необхідно:

- проаналізувати **структуру доходів і витрат**, їх динаміку за 3 роки;
- оцінити **динаміку валового, операційного та чистого прибутку/збитку**;
- розрахувати **коефіцієнти рентабельності** (продажів, активів, власного капіталу) та проінтерпретувати зміни;
- зробити висновки щодо **стійкості та тенденцій** фінансових результатів.

Приклад таблиці для підпункту 2.1 (у курсовій роботі):

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 25/23, %
Чистий дохід від реалізації	...	...	...	...
Собівартість реалізованої продукції	...	...	...	...
Валовий прибуток	...	...	...	...
Адміністративні витрати	...	...	...	...
Витрати на збут	...	...	...	...
Фінансовий результат до оподаткування	...	...	...	...
Чистий прибуток (збиток)	...	...	...	...

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Дохід	...	...	...
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	...	...	...
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	...	...	...

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Зразок аналітичного висновку (для тексту розділу 2):

«Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ “Оболонь” за 2021-2023 рр. показав стабільне зростання чистого доходу від реалізації (на ... %), однак темпи зростання собівартості випереджають динаміку доходів, що призвело до зниження рентабельності продажів з ... % до ... %. Наведене свідчить про необхідність перегляду політики управління витратами та підвищення операційної ефективності.»

Для поглиблення оцінки результатів діяльності доцільно виконати **горизонтальний** та **вертикальний** аналіз звіту про фінансові результати.

Горизонтальний аналіз дає змогу простежити **динаміку кожної статті** за кілька років, а вертикальний – оцінити **структуру доходів і витрат** та питомі ваги окремих елементів у загальному обсязі доходу.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати підприємства
за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Абс. відхилен ня 2024/2023, ± тис. грн	Відносне відхилення 2024/2023, %	Абс. відхилен ня 2025/2024, ± тис. грн	Відносне відхилення 2025/2024, %
Дохід (виручка від реалізації)	...	...	...	...	...	...	...
Собівартість реалізованої продукції	...	...	...	...	...	...	...
Валовий прибуток	...	...	...	...	...	...	...
Операційний прибуток	...	...	...	...	...	...	...
Фінансовий результат до оподаткуван ня	...	...	...	...	...	...	...
Чистий прибуток (збиток)	...	...	...	...	...	...	...

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

За результатами горизонтального аналізу здобувач робить висновок щодо **темпів зростання** доходів, витрат та прибутку, виділяє найбільш динамічні статті та можливі негативні тенденції (наприклад, випереджальне зростання окремих витрат).

Вертикальний аналіз звіту про фінансові результати підприємства за 2023–
2025 рр.

Показник	2023 р., тис. грн	Частка у доході 2023 р., %	2024 р., тис. грн	Частка у доході 2024 р., %	2025 р., тис. грн	Частка у доході 2025 р., %
Дохід (виручка від реалізації)	...	100,0	...	100,0	...	100,0
Собівартість реалізованої продукції	...	...	...	...	...	...
Валовий прибуток	...	...	...	...	...	...
Адміністративні витрати	...	...	...	...	...	...
Витрати на збут	...	...	...	...	...	...
Чистий прибуток (збиток)	...	...	...	...	...	...

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити, **яку частку в структурі доходу** займають основні групи витрат та прибуток, чи не відбувається **надмірна концентрація витрат** у певних статтях, а також порівняти структуру фінансових результатів за роками.

2.2. Оцінка балансу (звіту про фінансовий стан).

У цьому підпункті здобувач:

- аналізує **структуру активів** (необоротні, оборотні, їх частки й зміни);
- аналізує **структуру капіталу** (власний, позиковий, коротко- та довгострокові зобов'язання);
- розраховує:
 - коефіцієнти **ліквідності** (поточна, швидка, абсолютна);
 - коефіцієнти **фінансової стійкості** (автономії, співвідношення позикового і власного капіталу);
 - показники **ділової активності** (оборотність активів, оборотність запасів, дебіторської заборгованості).

Приклад таблиць для підпункту 2.2:

Таблиця 2.5

Структура активів і пасивів підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %
Необоротні активи	...	...	...	...
Оборотні активи	...	...	...	...
Власний капітал	...	...	...	...
Довгострокові зобов'язання	...	...	...	...
Поточні зобов'язання	...	...	...	...

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Таблиця 2.6

Основні коефіцієнти ліквідності й фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Оцінка
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5–2,5	...	...	...	...
Швидка ліквідність	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	> 1	...	...	...	...
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	≥ 0,5 (бажано)	...	...	...	...

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Окрім розрахунку коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості, доцільно виконати **горизонтальний і вертикальний** аналіз балансу.

Горизонтальний аналіз балансу дає можливість оцінити **зміну обсягів окремих статей активів і пасивів у часі**, а вертикальний – визначити **структуру майна та джерел його формування** в кожному звітному періоді.

Таблиця 2.7

Горизонтальний аналіз балансу підприємства за 2023–2025 рр.

Стаття балансу	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Абс. відхилення 2024/2023, ± тис. грн	Відносне відхилення 2024/2023, %	Абс. відхилення 2025/2023, ± тис. грн	Відносне відхилення 2025/2023, %
Необоротні активи	...	...	...	...	...	...	...
Оборотні активи	...	...	...	...	...	...	...
Власний капітал	...	...	...	...	...	...	...
Довгострокові зобов'язання	...	...	...	...	...	...	...
Поточні зобов'язання	...	...	...	...	...	...	...
Валюта балансу	...	...	...	...	...	...	...

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

На основі горизонтального аналізу робиться висновок, **які групи активів і зобов'язань зростають найшвидше**, чи не спостерігається надмірне нарощування позикового капіталу, скорочення оборотних активів тощо.

Таблиця 2.8

Вертикальний аналіз балансу організації за 2023–2025 рр.

Стаття балансу	2023 р., тис. грн	Частка у валюті балансу 2023 р., %	2024 р., тис. грн	Частка у валюті балансу 2024 р., %	2025 р., тис. грн	Частка у валюті балансу 2025 р., %
Необоротні активи	...	...	...	...	...	...
Оборотні активи	...	...	...	...	...	...
Власний капітал	...	...	...	...	...	...
Довгострокові зобов'язання	...	...	...	...	...	...
Поточні зобов'язання	...	...	...	...	...	...

Разом (валюта балансу)	...	100,0	...	100,0	...	100,0
------------------------	-----	-------	-----	-------	-----	-------

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Вертикальний аналіз дає змогу оцінити **структуру активів і пасивів**, частку оборотних та необоротних активів, питому вагу власного та позикового капіталу, що є основою для висновків щодо **фінансової стійкості** та **маневреності капіталу** організації.

2.3. Визначення проблемних зон у фінансово-економічній діяльності.

На основі підпунктів 2.1 та 2.2 здобувач:

- виділяє **фінансові ризики** (низька ліквідність, високий рівень позикового капіталу, нестабільність прибутку);
- ідентифікує **слабкі місця** в управлінні доходами, витратами, активами, капіталом;
- формує **перелік проблемних зон**, які будуть об'єктом управлінських рішень у розділі 3.

Приклад узагальненої таблиці для підпункту 2.3:

Таблиця 2.9

Проблемні зони у фінансово-економічній діяльності організації

Проблемна зона	Виявлений прояв (показник/тенденція)	Можлива причина	Потенційні наслідки
Низька рентабельність продажів	Зниження маржі з ... % до ... %	Зростання собівартості, цінова конкуренція	Зменшення чистого прибутку
Підвищення боргового навантаження	Зростання частки позикового капіталу до ... %	Активне кредитування, інвестиції	Зростання фінансових ризиків
Зниження поточної ліквідності	Коеф. поточної ліквідності < 1,5	Накопичення короткострокових зобов'язань	Ризик неплатоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Розділ 3. Обґрунтування управлінського рішення для підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності бізнес-структури

Мета розділу 3 – запропонувати **конкретні управлінські рішення**, спрямовані на усунення виявлених проблемних зон, та **оцінити очікуваний ефект** від їх впровадження.

Орієнтовна структура:

Розділ 3. Обґрунтування управлінського рішення для підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності бізнес-структури

3.1. Ідентифікація основних сфер діяльності, де необхідно прийняти управлінські рішення.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованого управлінського рішення (рішень).

Висновки до розділу 3.

3.1. Ідентифікація сфер прийняття управлінських рішень

Здобувач:

- на основі таблиці 2.5 обирає **1–2 пріоритетні проблемні зони** (наприклад, управління витратами, структура капіталу, управління запасами);
- формує **цілі управлінського рішення** (зменшити витрати на ... %, підвищити поточну ліквідність до ..., знизити частку позикового капіталу тощо);
- описує можливі **варіанти рішень** і обґрунтовує вибір одного з них.

Приклад таблиці:

Таблиця 3.1

Варіанти управлінських рішень та їх характеристика

Проблемна зона	Варіант управлінського рішення	Суть заходу	Очікуваний вплив
Зростання собівартості	Оптимізація витрат на логістику	Перегляд умов договорів з перевізниками, консолідація поставок	Зниження транспортних витрат на ... %
	Впровадження енергозберігаючих технологій	Модернізація обладнання, зменшення енерговитрат	Зниження енергетичних витрат
Висока частка позикового капіталу	Рефінансування боргу	Заміна короткострокових кредитів довгостроковими	Зменшення фінансового навантаження

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

3.2. Оцінка ефективності запропонованого рішення

Необхідно:

- **кількісно оцінити** очікуваний ефект (зміна прибутку, рентабельності, ліквідності, боргового навантаження);
- провести **прогнозні розрахунки** у форматі “Було – Стане”;
- оцінити **ризики впровадження** рішень та розробити заходи з їх мінімізації.

Результати розрахунків слід представити у табличній формі. Слід звернути увагу, що у таблиці 3.2 не наводяться необґрунтовані та нерозраховані автором показники.

Приклад таблиці оцінки ефективності:

Таблиця 3.2

Прогнозний ефект від впровадження управлінського рішення

Показник	Було (до впровадження)	Стане (після впровадження, прогноз)	Зміна
Чистий прибуток, тис. грн	...	...	+ ...
Рентабельність продажів, %	...	...	+ ... п.п.
Поточна ліквідність	...	...	+ ...
Частка позикового капіталу, %	...	...	- ... п.п.

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Зразок аналітичного висновку:

«Реалізація запропонованого управлінського рішення щодо оптимізації логістичних витрат дозволяє очікувати зростання чистого прибутку ПрАТ “Оболонь” на ... тис. грн та підвищення рентабельності продажів з ... % до ... %. Додатково прогнозується покращення показників ліквідності, що позитивно вплине на загальну фінансову стійкість організації. Основними ризиками реалізації є можливий опір контрагентів та потреба у додаткових інвестиціях, що вимагає поетапного впровадження та контролю результатів.»

1. Висновки до курсової роботи

Всі таблиці роботи мають супроводжуватися висновками.

У загальних висновках:

- узагальнюються результати теоретичного аналізу (розділ 1);
- стисло формулюються ключові підсумки фінансово-економічного аналізу (розділ 2);
- оцінюється **потенційний вплив** запропонованих управлінських рішень (розділ 3) на фінансово-економічну діяльність бізнес-структури;
- підкреслюється практична значущість одержаних результатів для обраної компанії.

Висновки мають бути **чіткими, логічно пов'язаними з метою й завданнями**, без повторення усього тексту розділів.

7. Орієнтовний перелік суб'єктів господарювання

(для вибору об'єкта дослідження та аналізу фінансової звітності)

Для забезпечення доступу до реальних фінансових показників рекомендується обирати бізнес-структури, щодо яких оприлюднено звітність на порталі **Clarity-Project**.

ГЛАВА 3. КУРСОВА РОБОТА З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

3.1. Загальні положення

Курсова робота з дисципліни «Стратегічний менеджмент» є важливим етапом навчального процесу, який має на меті перевірити здатність здобувача формувати, обґрунтовувати та оцінювати стратегічні управлінські рішення для сучасних бізнес-структур України.

У курсовій роботі необхідно продемонструвати:

- розуміння сутності стратегічного мислення;
- уміння застосовувати інструменти стратегічного аналізу;
- навички оцінювання фінансових та нефінансових наслідків стратегічних рішень;
- здатність інтегрувати результати аналізу в конкретну пропозицію стратегічного розвитку бізнес-структури.

Тематика курсових робіт затверджується кафедрою економіки та менеджменту на поточний навчальний рік. Кожен здобувач обирає тему, погоджує її з науковим керівником.

Мета курсової роботи полягає у формуванні здатності розробляти стратегічні рішення та оцінювати їхню ефективність на прикладі реальної української бізнес-структури.

Основні завдання курсової роботи. У процесі виконання курсової роботи здобувач повинен:

- проаналізувати теоретичні основи стратегічного менеджменту;
- дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище обраної бізнес-структури;
- провести SWOT- і PEST-аналіз;
- визначити стратегічні альтернативи та обґрунтувати вибір напрямку розвитку;
- розробити стратегічний проект розвитку бізнес-структури;
- оцінити економічну доцільність і стратегічну ефективність проекту;
- сформулювати висновки та рекомендації.

Обсяг та структура роботи. Загальний обсяг курсової роботи становить до 40 сторінок друкованого тексту. Робота складається з:

- вступу;
- трьох основних розділів;
- висновків;
- списку використаних джерел;
- додатків (за потреби).

Джерельна база. При підготовці курсової роботи здобувач повинен використовувати:

- підручники, монографії, наукові статті;
- офіційні документи та стратегії розвитку галузей;

- звітність бізнес-структур (за даними <https://clarity-project.info>);
- аналітичні звіти міжнародних і національних організацій;
- офіційні сайти досліджуваних компаній.

Достатня кількість джерел – 15-20.

3.2. Вимоги до змісту та обсягу курсової роботи

Вступ є обов’язковою складовою частиною курсової роботи зі стратегічного менеджменту. Він орієнтує читача на подальше розкриття теми, визначає її наукову й практичну значущість та логічно підводить до основної частини дослідження.

У вступі здобувач демонструє розуміння сутності обраної проблеми, її актуальності та місця у системі стратегічного управління бізнес-структурою. Це перше, що читає науковий керівник і комісія під час оцінювання роботи, тому вступ повинен бути чітким, логічно побудованим і змістовним.

У курсовій роботі зі стратегічного менеджменту вступ має містити такі обов’язкові елементи:

1. Актуальність теми. У цьому пункті здобувач повинен коротко пояснити, чому обрана тема є важливою для сучасних українських бізнес-структур. Необхідно підкреслити як практичну, так і наукову значущість теми, посиляючись на сучасні тенденції стратегічного розвитку, цифрової трансформації, сталості, інновацій чи післявоєнного відновлення економіки.

Приклад формулювання: «Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення стратегічної стійкості українських компаній у період економічної невизначеності та цифрових трансформацій.»

2. Стан наукової розробки проблеми. Подається короткий огляд літератури та наукових джерел, що висвітлюють досліджуване питання. Необхідно показати, що здобувач ознайомився з працями українських і зарубіжних авторів (2-3 речення на кожного) та зробив висновок, що питання потребує подальшого розвитку.

Наприклад: «Питання стратегічного управління досліджували І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, однак адаптація їхніх підходів до українських реалій залишається недостатньо опрацьованою.»

3. Мета та завдання дослідження. Мета повинна відображати кінцевий результат, який здобувач прагне отримати. Вона має бути конкретною, наприклад:

«Метою курсової роботи є розроблення стратегії інноваційного розвитку ТОВ “Vodafone Україна” на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.»

Завдання формуються як послідовні кроки для досягнення мети:

- розкрити теоретичні основи стратегічного управління;
- провести SWOT- і PEST-аналіз діяльності компанії;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку;
- розрахувати економічну ефективність запропонованого проєкту.

4. Об’єкт і предмет дослідження.

Об'єктом виступає стратегічний процес (наприклад, процес стратегічного планування, формування та реалізація стратегії розвитку, формування системи управління інноваціями тощо).

Предметом – конкретні аспекти, зв'язки чи механізми, які досліджуються в межах об'єкта.

Наприклад: «Об'єктом дослідження є стратегічне управління діяльністю ТОВ “Vodafone Україна”. Предметом дослідження є механізм реалізації стратегії інноваційного розвитку компанії.»

5. Методи дослідження. Необхідно перелічити, які саме методи використовуються у роботі, і коротко пояснити їх призначення:

- теоретичні (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення);
- економіко-статистичні (аналіз динаміки показників, коефіцієнтів, графічний метод);
- стратегічні (SWOT, PEST, BCG-матриця, оцінка NPV, IRR).

Приклад: «Для досягнення поставленої мети використано методи порівняльного аналізу, системного підходу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу та методіку оцінки ефективності проєктів за дисконтованими грошовими потоками.»

6. Інформаційна база дослідження. Здобувач повинен зазначити, на основі яких джерел проводиться аналіз:

- фінансова звітність компанії з порталу <https://clarity-project.info>;
- офіційні сайти компаній;
- державна та галузева статистика;
- наукові публікації та законодавчі документи.

7. Структура курсової роботи. Наприкінці вступу коротко описується зміст кожного розділу:

«Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.»

Обсяг вступу. Для курсової роботи зі спеціальності «Менеджмент» рекомендований обсяг вступу становить до 2 сторінок тексту.

Вступ доцільно писати після завершення основної частини, щоб логічно пов'язати його з результатами аналізу.

Поради здобувачеві:

- не починайте вступ із загальних фраз типу «Менеджмент відіграє важливу роль...». Краще відразу перейти до суті обраної теми;
- не копіюйте формулювання з підручників - актуальність потрібно обґрунтовувати на основі сучасних тенденцій (дані 2024-2025 рр., конкретні приклади);
- пишіть стисло, але аргументовано - вступ не повинен перевищувати 10 % загального обсягу роботи;
- мета, об'єкт, предмет і завдання мають бути взаємопов'язаними та відповідати темі.

Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту в рамках обраної теми.

У цьому розділі здобувач повинен розкрити теоретико-методологічні аспекти теми власної роботи. Зміст цього розділу має варіюватися залежно від обраної теми курсової роботи, але обов'язково включати:

- аналіз базових понять і категорій;
- характеристики підходів і моделей стратегічного управління, що відповідають темі;
- узагальнення наукових поглядів різних авторів (з посиланням на джерела);
- обґрунтування актуальності теми в умовах сучасної української економіки.

Орієнтовні напрями (приклади тем і змісту розділу 1) наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Приклади тем і змісту розділу 1

Напрямок курсової	Приклад теми	Що висвітлюється в розділі 1
Стратегія інноваційного розвитку	«Стратегічне управління інноваціями в діяльності ТОВ “Інтерпайп”»	Поняття інноваційної стратегії, типи інновацій, моделі відкритих інновацій, роль R&D, підходи Шумпетера й Тідда.
Маркетингова стратегія	«Формування стратегії цифрового маркетингу в ТОВ “Rozetka”»	Концепції стратегічного маркетингу, матриця Ансоффа, конкурентні стратегії Портера, моделі позиціонування.
Стратегія сталого розвитку (ESG)	«Стратегія екологічної відповідальності ПрАТ “МХП”»	Теоретичні основи ESG-менеджменту, корпоративна соціальна відповідальність, зелені інвестиції.
Цифрова стратегія	«Стратегічне управління цифровою трансформацією в АТ “Укрзалізниця”»	Теорія цифрової економіки, моделі digital business transformation, стратегічні інструменти ІТ-менеджменту.
Організаційна стратегія	«Удосконалення організаційної структури управління ТОВ “Нова пошта”»	Підходи до стратегічного дизайну організацій, структура Мінцберга, адаптивні моделі управління.

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Зразок структури розділу (адаптивний шаблон).

Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту в рамках обраної теми.

1.1. Теоретичні засади стратегічного управління у вибраному напрямі.

1.2. Основні концепції, моделі та підходи, що застосовуються в дослідженні.

1.3. Вітчизняний і зарубіжний досвід формування відповідних стратегій.

1.4. Значення стратегічного напрямку для розвитку українських бізнес-структур.

Порада: здобувач може додати окремий підпункт, якщо тема потребує розширеного теоретичного пояснення (наприклад, «Стратегічне управління ризиками в умовах війни»).

Орієнтовний обсяг розділу 1: 9-10 сторінок.

Методичні рекомендації щодо оформлення.

- Використовуйте не менше 10 наукових джерел (монографії, статті, дисертації, офіційні документи).
- Цитати мають супроводжуватися посиланнями у квадратних дужках: [3].
- Використовуйте українські приклади або адаптуйте міжнародні теорії до українських умов.
- Наприкінці розділу сформулюйте проміжні висновки, які логічно підводять до розділу 2.

Зразок висновку: «У першому розділі систематизовано наукові підходи до стратегічного управління інноваційним розвитком. Обґрунтовано актуальність теми для українських бізнес-структур, що функціонують в умовах високої невизначеності. Надалі наведені положення стануть основою для проведення SWOT- і PEST-аналізу діяльності компанії “Vodafone Україна”.»

Розділ 2. Стратегічний аналіз бізнес-структури

У цьому розділі курсової роботи здобувач повинен провести всебічний стратегічний аналіз діяльності самостійно обраної та погодженої з керівником курсової роботи бізнес-структури, спираючись на відкриті дані (зокрема із порталу <https://clarity-project.info>), а також на аналітичні звіти та публікації компанії.

Метою розділу є виявлення стратегічних проблем, можливостей розвитку та формування основи для вибору стратегічного напрямку у розділі 3.

Загальна характеристика бізнес-структури.

Для прикладу розглянемо ТОВ «Vodafone Україна» - одного з провідних операторів мобільного зв'язку України.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика бізнес-структури

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «Vodafone Україна»
Код ЄДРПОУ	30036573
Рік заснування	1993 (як UMC), у 2015 — ребрендинг у Vodafone
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Галузь діяльності (КВЕД)	61.20 - Діяльність у сфері безпроводового зв'язку
Основні послуги	мобільний зв'язок, інтернет, хмарні сервіси, IoT
Географія діяльності	вся територія України
Кількість працівників	понад 4000
Частка ринку мобільного зв'язку	близько 35 %
Джерело даних	clarity-project.info, офіційний сайт Vodafone

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

У курсовій роботі необхідно: коротко описати історію компанії, її стратегічні цілі, позицію на ринку, а також основні фактори успіху (бренд, клієнтська база, інновації).

Загальний фінансово-економічний огляд бізнес-структури.

У цьому підрозділі здобувач повинен провести аналіз основних фінансових результатів діяльності обраної бізнес-структури за останні 3 роки.

Дані для аналізу беруться з офіційних звітів компанії, розміщених на порталі <https://clarity-project.info>.

Мета цього етапу – оцінити динаміку фінансового стану, рентабельність і фінансову стійкість компанії, що надалі використовуються для стратегічного аналізу.

Таблиця 2.2.

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Vodafone Україна», млн грн

Показник	2022	2023	2024	Динаміка (2024/ 2022), %
Дохід від реалізації, грн	19850	22300	24700	+24,4
Чистий прибуток, грн	2180	2640	3050	+39,9
Активи, грн	19420	20310	21600	+11,2
Власний капітал, грн	11210	12100	13020	+16,1
Рентабельність продажів, %	11,0	11,8	12,3	+1,3 в. п.

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Таблиця 2.1

Основні фінансові результати діяльності бізнес-структури

Показник	2022	2023	2024	Динаміка (2024/ 2022), %	Коментар
Дохід (виручка від реалізації), грн					Зростання свідчить про ефективність ринкової стратегії.
Собівартість реалізованої продукції, грн					Показує рівень витрат на виробництво.
Валовий прибуток, грн					Відображає результат операційної ефективності.
Операційний прибуток, грн					Показує прибутковість основної діяльності.
Чистий прибуток / збиток, грн					Ключовий показник фінансових результатів.

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

У курсовій роботі необхідно: заповнити таблицю на основі даних офіційної фінансової звітності за три останні роки та зробити короткий висновок (5-6 речень) щодо загальних тенденцій.

Таблиця 2.2

Ключові фінансові коефіцієнти та показники ефективності

Показник	Формула	2022	2023	2024	Динаміка (2024/ 2022), %
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання				
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Пасив балансу				
Рентабельність продажів	(Чистий прибуток / Дохід) × 100 %				

Рентабельність активів (ROA)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100 \%$				
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100 \%$				
Оборотність активів	Дохід / Активи				

Джерело: розраховано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

1. Дані для розрахунків здобувач бере з офіційних джерел – баланс (форма №1) і звіт про фінансові результати (форма №2).

2. Якщо деякі показники відсутні, допускається орієнтовне заповнення із зазначенням «розраховано автором».

3. Після заповнення таблиць здобувач повинен зробити короткий висновок (0,5 сторінки):

– які тенденції є позитивними (зростання доходів, прибутковості, ліквідності);

– які показники свідчать про фінансові ризики;

– як це впливає на конкурентні позиції компанії.

4. Всі фінансові результати використовуються далі для SWOT-аналізу (розділ 2.3) і для обґрунтування стратегії у розділі 3.

Приклад короткого висновку. «Фінансові результати ТОВ «Vodafone Україна» за 2022–2024 рр. свідчать про стабільну позитивну динаміку. Дохід зріс на 14 %, чистий прибуток – на 9 %, коефіцієнт автономії перевищує 0,6, що вказує на високий рівень фінансової стійкості. Зменшення оборотності активів на 5 % потребує підвищення ефективності використання ресурсів.»

SWOT-аналіз бізнес-структури дає змогу поєднати результати внутрішнього (сильні та слабкі сторони) і зовнішнього (можливості та загрози) аналізу.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Vodafone Україна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Сильний бренд і довіра клієнтів. Широке покриття 4G, підготовка до 5G. Високий рівень цифровізації процесів. Досвід міжнародного менеджменту.	Залежність від імпортного обладнання. Високі витрати на енергоносії. Обмежена присутність у сільській місцевості. Вразливість мереж під час воєнних дій.

Можливості (О)	Загрози (Т)
Розвиток 5G-мережі та IoT-рішень. Попит на цифрові сервіси серед бізнесу. Підтримка цифрової трансформації з боку держави.	Воєнні ризики, руйнування інфраструктури. Нестабільність енергетичного ринку. Конкуренція з lifecell і Київстар. Кіберзагрози.

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

У курсовій роботі необхідно: виконати SWOT-аналіз самостійно, використовуючи офіційні джерела, і зробити короткий висновок.

Приклад висновку: «Аналіз показує, що Vodafone Україна має сильні позиції завдяки бренду та інноваційним технологіям, проте висока енергозалежність і воєнні ризики обмежують стабільність. Стратегічні можливості полягають у розвитку енергоефективних технологій і цифрових сервісів для бізнесу.»

PEST-аналіз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз макросередовища Vodafone Україна (2024-2025 рр.)

Фактор	Зміст впливу	Вплив на бізнес
Політичні (Р)	Державна підтримка цифрової трансформації; воєнні ризики; інтеграція у програми ЄС.	Потреба в адаптації стратегій до умов воєнного часу, можливість отримання міжнародних грантів.
Економічні (Е)	Коливання курсу гривні, інфляція, підвищення тарифів на енергію.	Зростання витрат, необхідність енергоефективності.
Соціальні (S)	Попит на дистанційну роботу, онлайн-освіту, мобільні сервіси.	Розширення ринку цифрових продуктів.
Технологічні (Т)	Впровадження 5G, розвиток IoT, автоматизація базових станцій.	Підвищення конкурентоспроможності, інноваційний розвиток.

Джерело: сформовано автором на основі [наводиться номер використаного джерела або джерел]

Приклад висновку: «PEST-аналіз показав, що ключовими викликами є економічна нестабільність і воєнні ризики, але технологічні можливості створюють передумови для енергомодернізації та цифрового зростання.»

Інтегрований стратегічний висновок.

Зразок аналітичного висновку: «На основі проведеного SWOT- і PEST-аналізу можна зробити висновок, що стратегічна позиція ТОВ “Vodafone Україна” є стабільною, але вимагає вдосконалення операційної ефективності. Рекомендовано впровадити проєкт з енергоефективності базових станцій, що знизить витрати на електроенергію та підвищить стійкість бізнесу у воєнних умовах.»

Зразок структури розділу 2 (адаптивний шаблон).

Розділ 2. Стратегічний аналіз бізнес-структури.

2.1. Загальна характеристика бізнес-структури.

2.2. Фінансово-економічний стан та динаміка розвитку бізнес-структури.

2.3. SWOT-аналіз внутрішнього середовища бізнес-структури.

2.4. PEST-аналіз макросередовища бізнес-структури.

Рекомендований обсяг розділу 2: 12-15 сторінок. Наприкінці розділу – короткий висновок (0,5 стор.) з узагальненням результатів стратегічного аналізу.

Розділ 3. Розробка стратегічного проєкту розвитку бізнес-структури та оцінка його ефективності.

У цьому розділі курсової роботи здобувач повинен запропонувати конкретний стратегічний проєкт розвитку бізнес-структури, що логічно впливає з результатів SWOT- і PEST-аналізу, та провести оцінку його економічної й стратегічної ефективності.

Для прикладу розглянемо ТОВ «Vodafone Україна» і стратегічний проєкт:

«Впровадження енергозберігаючого обладнання на базових станціях Vodafone Україна».

Обґрунтування вибору стратегічного напрямку.

У результаті стратегічного аналізу (розділ 2) було визначено, що однією з головних загроз для Vodafone Україна є зростання енергозалежності та високі витрати на електроенергію.

Реалізація проєкту з енергомодернізації базових станцій дозволить:

- скоротити витрати на електроенергію на 25 %;
- підвищити стійкість роботи мереж у кризових умовах;
- покращити екологічний імідж компанії;
- зміцнити конкурентну позицію за рахунок підвищення операційної ефективності.

У курсовій роботі здобувач повинен: пояснити, чому обраний проєкт є стратегічно важливим для бізнес-структури, та як він пов'язаний із її довгостроковими цілями.

Формування бюджету стратегічного проєкту.

Таблиця 3.1.

Бюджет проєкту з енергомодернізації базових станцій Vodafone Україна (тис. грн)

Стаття витрат	2026	2027	2028	Разом
Закупівля енергозберігаючого обладнання	240	—	—	240
Монтаж та налаштування	30	10	—	40
Навчання персоналу	10	—	—	10
Обслуговування систем	—	5	5	10
Разом витрати (IC)	280	15	5	300

Джерело: розраховано автором

У курсовій роботі необхідно: скласти бюджет на 3-5 років, де вказати інвестиційні та поточні витрати, а також зробити припущення про джерела фінансування (власні кошти, кредити, гранти тощо).

Прогноз грошових потоків від реалізації проєкту.

Після впровадження енергозберігаючого обладнання очікується зниження витрат на електроенергію та збільшення прибутку.

Таблиця 3.2

Прогноз чистих грошових потоків від реалізації проєкту (тис. грн)

Рік	Додатковий прибуток	Поточні витрати	Чистий грошовий потік (CF _t)
2026	—	300	–300
2027	150	30	120
2028	180	40	140
2029	200	45	155
2030	210	50	160

Джерело: розраховано автором

Пояснення: CF_t — це різниця між додатковими доходами (або зекономленими витратами) і витратами у відповідному році.

У нульовому році (2026) грошовий потік є від’ємним, оскільки здійснюються інвестиції.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків.

Ставка дисконтування (r) приймається рівною обліковій ставці НБУ на момент розрахунків – умовно 16 %, t – розрахунковий рік (1, 2, 3....).

Для кожного року обчислюється дисконт-фактор за формулою:

$$DF_t = \frac{1}{(1+r)^t},$$

та дисконтований грошовий потік:

$$PV_t = CF_t * DF_t$$

Таблиця 3.3

Розрахунок дисконтованих потоків ($r = 16\%$)

Рік	CF_t , тис. грн	DF_t	$PV_t = CF_t \times DF_t$	Кумулятивний PV_t
2026	-300	1,000	-300,0	-300,0
2027	120	0,862	103,4	-196,6
2028	140	0,743	104,0	-92,6
2029	155	0,641	99,4	6,8
2030	160	0,552	88,3	95,1

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показників ефективності проєкту.**1. Чиста приведена вартість (NPV):**

$$NPV = \sum PV_t - IC$$

IC (Initial Cost) – це загальна сума інвестиційних витрат, необхідних для реалізації стратегічного проєкту. Вона включає усі початкові витрати, пов'язані з підготовкою, закупівлею, впровадженням і запуском проєкту.

У нашому прикладі: $NPV = 95,1$ тис. грн $> 0 \Rightarrow$ проєкт ефективний.

2. Індекс прибутковості (PI):

$$PI = \frac{\sum PV_t}{IC} = \frac{395,1}{300} = 1,32 > 1 \rightarrow \text{проєкт доцільний.}$$

3. Внутрішня норма дохідності (IRR):

Знаходиться методом підбору ставки, за якої $NPV = 0$.

У прикладі $IRR = 22\%$, що перевищує ставку дисконту (16%).

4. Простий період окупності (PP):

$$PP = \frac{IC}{CF_{avg}} = \frac{300}{(120 + 140 + 155 + 160)/4} = 2 \text{ роки}$$

5. Дисконтований період окупності (DPP):

$$PP = \frac{IC}{PV_{avg}} = \frac{300}{(103,4 + 104 + 99,4 + 88,3)/4} = 3,8 \text{ роки}$$

Таблиця 3.4

Узагальнення показників ефективності проєкту

Показник	Формула	Значення	Норма / критерій	Висновок
NPV	$\sum PV_t - IC$	+95,1 тис. грн	> 0	ефективний
PI	$\sum PV_t / IC$	1,32	> 1	ефективний
IRR	ставка при $NPV = 0$	22 %	$> 16\%$	ефективний
PP	IC / CF_{avg}	2,0 роки	< 5 років	прийнятно
DPP	з таблиці PV	3,8 роки	< 5 років	прийнятно

Джерело: розраховано автором

Інтерпретація результатів та стратегічні висновки.

Зразок висновку: «Розрахунок показників ефективності підтвердив доцільність проєкту: NPV має позитивне значення, IRR перевищує облікову ставку НБУ, а дисконтований період окупності становить менше 4 років. Запропонований проєкт підвищує стратегічну стійкість Vodafone Україна, знижує витрати на енергоресурси, покращує ESG-профіль компанії та підтримує реалізацію корпоративної стратегії сталого розвитку.»

Узагальнення рекомендацій

У курсовій роботі здобувач повинен:

- узагальнити отримані результати;
- зазначити, як проєкт вписується у загальну стратегію бізнес-структури;
- сформулювати висновки щодо впливу запропонованих змін на конкурентоспроможність, фінансову стійкість та імідж компанії.

Зразок структури розділу 3 (адаптивний шаблон).

Розділ 3. Розробка стратегічного проєкту розвитку бізнес-структури та оцінка його ефективності

3.1. Обґрунтування вибору стратегічного напрямку розвитку

3.2. Характеристика та мета стратегічного проєкту

3.3. Формування бюджету стратегічного проєкту

3.4. Прогноз грошових потоків та оцінка економічної ефективності проєкту

Рекомендований обсяг розділу 3: 12-15 сторінок. Наприкінці - узагальнюючі висновки (2 сторінки).

ГЛАВА 4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ, ПОДАННЯ, ЗАХИСТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ

4.1. Оформлення курсової роботи

Курсова робота має бути набрана на комп'ютері та роздрукована на білому папері формату А-4 (210x297 мм) з одного боку.

Друкування тексту – здійснюється через 1,5 міжрядкових інтервали, 14 кегль, шрифт Times New Roman.

Поля:

зліва – 30 мм;

праворуч – 10 мм;

вгорі і знизу – 20 мм;

від краю до верхнього колонтитула – 20 мм;

від краю до нижнього колонтитула – 20 мм.

Заголовки розділів пишуть по центру симетрично тексту великими літерами.

Заголовки підрозділів – по центру симетрично тексту малими літерами (крім першої). Переноси слів у заголовках не допускаються. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з 2-х або більше речень, їх відділяють крапкою. Відстань між заголовком та текстом – 2 інтервали. Заголовки підкреслювати не рекомендується. Кожний розділ слід починати з нової сторінки. Підрозділи починають з відступом від попереднього тексту на 1 інтервал на тій самій сторінці.

Сторінки курсової роботи **нумерують** арабськими цифрами, але на титульній сторінці, сторінці зі змістом роботи та додатках номер не ставлять. Нумерація починається з третьої сторінки (Вступ). На сторінках номер ставлять у правому верхньому куті.

Ілюстрації, таблиці, графіки, що розміщені на окремих сторінках, включають в загальну нумерацію сторінок і нумерують послідовно арабськими цифрами у межах розділу.

На всі ілюстрації та таблиці (власні та запозичені) мають бути посилання в роботі. Ілюстрації і таблиці, розміщені на окремих сторінках, включають до загальної нумерації сторінок. Таблицю, рисунок, розміри яких більше формату А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування у тексті або в додатках.

У правому верхньому куті таблиці над відповідним заголовком розміщується напис «Таблиця» з позначення її номера. Нижче (через 1,5 інтервали) пишеться назва таблиці (з абзацу або посередині). Таблиці нумерують послідовно в межах розділу, за винятком таблиць, поданих у додатках. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка. Наприклад: «Таблиця 1.2». При перенесенні частини таблиці на іншу сторінку слово «Таблиця» і номер її вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова «Продовження табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження табл. 1.2».

Основними видами ілюстративного матеріалу є рисунок, схема, фотографія,

діаграма і графік. Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Наприклад: «Рис. 1.2» (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією. Якщо в розділі подано одну ілюстрацію, то її нумерують за загальними правилами.

Формули у курсовій роботі (якщо їх більше однієї) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Нумери формул пишуть біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (3.1) (перша формула третього розділу).

Формули, які розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: формула (А.1) – перша формула додатка А. Якщо у тексті тільки одна формула чи рівняння, їх нумерують за загальними вимогами.

Нумерувати слід лише ті формули, на які є посилання у тексті.

Список використаних джерел складається в алфавітному порядку (згідно вимог державного стандарту). Кожний бібліографічний запис починають з нового рядка з порядковою нумерацією. Розташовують спочатку видання українською мовою, потім – іноземною.

Посилання в тексті на використані джерела мають бути позначені тим порядковим номером, яким воно записано у списку використаної літератури з виділенням двома квадратними дужками, наприклад «... у працях [1-7]...».

Оформлення бібліографічних посилань здійснюється відповідно до ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання».

Додатки нумеруються послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, О, Ч, Ї. Один додаток позначається як додаток А. При оформленні додатків окремою частиною (книгою) на титульному аркуші під назвою бакалаврської роботи друкують великими літерами слово «ДОДАТКИ».

До додатків доцільно включати допоміжний матеріал, необхідний для повного сприйняття курсової роботи:

- зразки анкет, опитувальних листів тощо;
- таблиці допоміжних цифрових даних;
- ілюстрації допоміжного характеру;
- інструкції та методики, розроблені в процесі виконання роботи.

4.2. Порядок подання та підготовки до захисту

Курсова робота подається науковому керівникові у строки, визначені кафедрою економіки та менеджменту. Після перевірки керівником здобувач зобов'язаний доопрацювати роботу з урахуванням усіх зауважень, узгодити остаточний варіант і лише після цього оформлювати чистовий екземпляр. До

роботи обов'язково додається довідка (звіт) про перевірку на відповідність вимогам академічної доброчесності.

Перед поданням роботи до захисту здобувач повинен перевірити:

- правильність нумерації розділів і підрозділів;
- відповідність змісту назві теми;
- точність посилань на джерела та їх відповідність у списку літератури;
- послідовність викладення матеріалу;
- наявність висновків у кожному розділі;
- грамотність, логічність і чіткість формулювань.

Захист курсових робіт проводиться перед комісією з викладачів кафедри економіки та менеджменту, яку затверджує завідувач кафедри. До складу комісії входять три викладачі, у тому числі науковий керівник здобувача.

Захист проводиться публічно. Під час захисту здобувач має продемонструвати не лише зміст курсової роботи, а й уміння логічно, стисло й переконливо презентувати результати дослідження.

Виступ здобувача.

Тривалість виступу – 5-7 хвилин.

Під час доповіді здобувач має розкрити:

1. Актуальність обраної теми для українських бізнес-структур.
2. Мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження.
3. Структуру роботи (3 розділи, коротко – про що кожен).
4. Методи дослідження, які використовувалися (SWOT, PEST, фінансовий аналіз, оцінка NPV тощо).

5. Основний зміст і ключові результати:

- аналітичні висновки з розділу 2;
- короткий опис стратегічного проєкту;
- результати розрахунків ефективності (NPV, IRR, PP, DPP).

6. Пропозиції та рекомендації щодо стратегічного розвитку бізнес-структури.

Рекомендація: для доповіді бажано підготувати презентацію.

Після виступу здобувач відповідає на запитання членів комісії.

Рекомендації здобувачеві перед захистом.

Перед захистом здобувач повинен:

- ще раз перечитати висновки кожного розділу та загальні підсумки;
- підготувати коротку презентацію;
- повторити ключові терміни та формули (NPV, IRR, PP, DPP);
- передбачити можливі запитання (наприклад: «чому обрана саме така стратегія», «які ризики проєкту», «що означає позитивне NPV»);
- мати при собі друкований екземпляр курсової та роздаткові матеріали (за потреби).

Порада: Успішний захист – це не лише формальність, а демонстрація стратегічного мислення. Головна мета виступу – показати, що здобувач не просто виконав розрахунки, а розуміє, як приймаються стратегічні рішення в реальній бізнес-структурі.

4.3. Критерії оцінювання курсової роботи

Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою із подальшим переведенням у національну шкалу та шкалу ECTS. Під час оцінювання враховуються:

- рівень теоретичної підготовки;
- повнота аналізу джерел;
- самостійність виконання;
- обґрунтованість і практична значущість висновків;
- якість оформлення та логіка структури;
- якість виступу на захисті.

Критерії оцінювання

Рівень оцінки	Бал ECTS / Нац.	Характеристика курсової роботи
Відмінно	90-100 / А	Робота містить власні аналітичні висновки, використано різноманітні методи аналізу, сформульовано оригінальні пропозиції щодо розвитку бізнес-структури, робота грамотно оформлена, виступ аргументований.
Добре	82-89 / В	Робота аналітична, має самостійні висновки, але є незначні недоліки в оформленні або логіці викладення; презентація змістовна, але не повністю структурована.
Добре	74-81 / С	Використано достатній обсяг матеріалів, але обмежена аналітичність, деякі висновки поверхові; оформлення має недоліки; виступ частково відтворює текст без глибоких пояснень.
Задовільно	64-73 / D	Робота виконана самостійно, але без достатнього аналізу джерел, висновки неповні або шаблонні; відсутні обґрунтовані рекомендації; під час захисту здобувач не орієнтується в деталях.
Задовільно	60-63 / Е	Робота ґрунтується лише на переказі джерел, без власного аналізу; присутні помилки в оформленні; захист формальний.
Незадовільно	35-59 / FX	Виявлено фрагменти плагіату, невідповідність змісту темі, відсутність практичної частини, порушення структури або термінів подання.
Не допущено до захисту	–	Робота не відповідає вимогам кафедри, подана із запізненням або не має погодження наукового керівника.

Додатки*Додаток №1***НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»****Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності****Кафедра економіки та менеджменту**

Реєстраційний номер _____

Дата _____

КУРСОВА РОБОТАна тему:

Виконав: здобувач вищої освіти

_____ курсу _____ групи

галузі знань 07 «Управління та
адміністрування»/ D «Бізнес, адміністрування та право»,
спеціальності 073 «Менеджмент»

/ D3 «Менеджмент»

Керівник: _____

Національна шкала

Кількість балів _____

Оцінка ECTS _____

Зразок оформлення списку використаних джерел

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблєєва І.Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 233 с.
2. Адієс, І. К. Управління змінами. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
3. Беляєва Н. С. Управління організаційними змінами підприємства: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. 20 с.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність». Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
5. Запужляк І., Зелінська Г., Побігун С. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204-209.
6. Запужляк І.Б. Розвиток газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: теорія і практика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУН, 2016. 328 с.
7. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с
8. Нова пошта сьогодні. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodn
9. Приймак Н.С. Ідентифікація зовнішніх драйверів змін соціально-економічних систем. Антикризове управління економічним розвитком регіонів: колективна монографія. За ред. Н.С. Іванової. Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2019. С. 168-178.
10. Passenheim O. Change Management. Ventus Publishing ApS, 2010. 50 p.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

*Ольга КІБІК,
Вячеслав КОТЛУБАЙ,*

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до написання курсових робіт
з дисциплін
«Менеджмент»,
«Економіка та управління бізнес-структурою»,
«Стратегічний менеджмент»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент» / D3 «Менеджмент»

Електронне видання

В авторській редакції