

Міністерство освіти і науки України  
Донбаська державна машинобудівна академія (ДДМА)

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методичні вказівки  
до виконання курсової роботи**

**для студентів освітньої програми «Менеджмент»  
усіх форм навчання**

Краматорськ  
ДДМА  
2020

УДК 65.050.9(2)2

Менеджмент: методичні вказівки до виконання курсової роботи для студентів освітньої програми «Менеджмент» усіх форм навчання / укл.: В. О. Шашко, Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко. - Краматорськ: ДДМА, 2020.- 36 с.

Укладачі:

В. О. Шашко, к.е.н, доцент,  
Л. О. Бившева, к.е.н, доцент,  
О. О. Кондратенко, асистент

Відповідальний за випуск

І.П.Фоміченко, к.е.н., доцент

## ЗМІСТ



<b>Вступ</b> .....	4
<b>1 Порядок виконання роботи</b> .....	6
<b>2 Зміст курсової роботи</b> .....	7
<b>3 Написання тексту і оформлення курсової роботи</b> .....	8
<b>4 Рецензування та захист курсової роботи</b> .....	11
<b>Додаток А. Тематика курсових робіт</b> .....	12
<b>Додаток Б. Приклад плану курсової роботи</b> ...	15
<b>Додаток В. Метод СВОТ-аналізу (теоретичні основи)</b> .....	16
<b>Додаток Г. Прогнозування на основі інтерполяції та екстраполяції</b> .....	26
<b>Додаток Е. Зразок титульного листа</b> .....	31
<b>Перелік рекомендованої літератури</b> .....	33

## ВСТУП

Відповідно до навчальних планів підготовки спеціалістів з менеджменту студенти освітньої програми «Менеджмент» усіх форм навчання виконують курсову роботу з дисципліни «Менеджмент».

Виконання курсової роботи являє собою один із видів самостійної навчальної роботи студентів, призначений навчити майбутніх спеціалістів новим методам ведення господарства, освоїти принципи та форми сучасних методів управління.

В процесі виконання курсової роботи здобувачі набувають наступні компетентності:

1) Загальні:

ЗК3 - Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4 - Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5 - Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК9 - Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10 - Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК13 - Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК14 - Здатність працювати у міжнародному контексті.

2) Спеціальні:

СК1 - Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2 - Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3 - Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК4 - Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5 - Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК6 - Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК7 - Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8 - Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК9 - Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК11 - Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12 - Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати навчання, які будуть досягнуті завдяки виконанню курсової роботи наступні:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ПРН19. Реалізовувати функції управління в умовах промислового виробництва.

Працюючи над курсовою роботою, студент має засвоїти навички правильної постанови проблеми та обґрунтування її актуальності, формулювання мети і завдань дослідження, побудови логічного плану і оптимальної структури, роботи з літературними джерелами та статистичною інформацією, аналізу і оцінки різних аспектів діяльності організації, обґрунтування власних узагальнень, висновків та пропозицій.

Основними цілями курсової роботи є:

- виховання вміння обґрунтувати запропоновані рішення з використанням ситуаційного аналізу;
- підготовка доповіді та наочних матеріалів, що передають основний зміст роботи та пропозиції автора, з подальшим їх публічним захистом.

Критеріями оцінки курсової роботи виступають:

***сутнісні аспекти роботи:***

- відповідність логічної побудови роботи поставленим цілям і завданням;
- спрямованість роботи на розроблення реальних практичних рекомендацій;
- широта і адекватність методологічного та діагностичного апарату;
- наявність альтернативних підходів до вирішення визначених проблем;
- рівень обґрунтування запропонованих рішень;
- ступінь самостійності проведення дослідження;
- розвиненість мови викладення роботи та її загальне оформлення;

***якість захисту роботи:***

- вміння стисло, послідовно й чітко викласти сутність і результати дослідження;
- здатність аргументовано захищати свої пропозиції, думки, погляди;
- загальний рівень підготовки студента;
- володіння культурою презентації.

Написання курсової роботи має сприяти більш глибокому засвоєнню студентами програмних питань курсу. Курсова робота повинна містити елементи наукового пошуку, спрямованого на більш ефективне, ніж те, що існує на папері, вирішення питань, які вивчаються. Для цього потрібно здійснити збір та зробити порівняльний аналіз інформації, що міститься в різних літературних джерелах, відшукати та опрацювати відповідні

статистичні матеріали виробничо-господарської діяльності, використати досвід передових сучасних підприємств, узагальнити ці вихідні дані та сформулювати власні висновки й пропозиції.

## 1 ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ РОБОТИ

Виконання курсової роботи складається з наступних етапів:

**1-й етап** - закріплення теми курсової роботи і складання плану. Тему студенти обирають самостійно, керуючись переліком, який наведено у рекомендованій тематиці (додаток А) затверджують її у керівника роботи.

**2-й етап** - вивчення рекомендованої літератури. На стадії добору літератури студент складає бібліографію. Для прискорення процесу підбору літератури слід використовувати алфавітні та систематичні бібліографічні довідники та інші джерела інформації. Поглиблене вивчення підібраної літератури доцільно починати з розгляду найновіших публікацій, оскільки в них висвітлюються останні досягнення в галузі теорії та практики управління. Решту літератури вивчають у порядку, зворотному до хронологічного.

**3-й етап** - збирання і обробка матеріалу; проведення досліджень, які пов'язані з темою курсової роботи. Об'єктами дослідження можуть бути підприємства всіх форм власності. Курсову роботу, яку написано тільки на основі вивчення студентами опрацьованих літературних джерел або підручника без конкретних даних підприємства і власних досліджень студента, до захисту не допускають і повертають на доопрацювання.

**4-й етап** - написання тексту і оформлення курсової роботи. Зібраний на попередніх етапах матеріал класифікується, систематизується та опрацьовується відповідно до послідовності пунктів плану курсової роботи; у разі необхідності підбирається додаткова інформація. На цьому ж етапі проводяться розрахунки, обґрунтовуються пропозиції, формуються висновки, підбираються ілюстрації (схеми, графіки, таблиці) та здійснюється редагування. У процесі редагування поліпшується стиль викладення матеріалу, перевіряються орфографія та пунктуація.

**5-й етап** - захист курсової роботи. Виконана курсова робота подається студентом на кафедру. Науковим керівником відмічаються позитивні сторони та недоліки курсової роботи, розробляється висновок про можливість допуску роботи до захисту та виставляється попередня оцінка ("відмінно", "добре", "задовільно", "незадовільно").

Якщо курсова робота отримує оцінку "незадовільно" вона повертається студентові для доопрацювання.

Якщо науковий керівник дає позитивний відгук, курсова робота допускається до захисту. Термін та графік захисту робіт встановлюються кафедрою. У процесі захисту курсової роботи оцінюється глибина знань студента в галузі менеджменту, яка досліджується, його вміння вести

дискусію, обґрунтовувати власну точку зору, відповідати на запитання. За результатами курсової роботи комісією виставляється її оцінка.

## 2 ЗМІСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота повинна мати чітку та логічну побудову. Курсова робота складається з таких розділів:

- 1 Вступ.
- 2 Основна частина (2 взаємопов'язаних підрозділи).
- 3 Висновки.

Загальний обсяг роботи з титульним аркушем та списком літературних джерел дорівнює 50 сторінкам формату А4 друкованого тексту (1,5 інтервал, 14 шрифт).

**У вступі** до курсової роботи (2-3 сторінки) стисло характеризується сучасний стан розробки проблеми та питань, що вимагають вирішення. Зокрема обґрунтовується актуальність теми, чітко визначається мета курсової роботи та її задачі, визначаються об'єкт та предмет дослідження, характеризується рівень опрацювання теми у вітчизняній та зарубіжній літературі, визначаються дискусійні питання та невирішені проблеми.

Основна частина курсової роботи (загальним обсягом до 40-45 сторінок друкованого тексту) складається з двох взаємопов'язаних розділів.

**Перший** - це теоретичне розкриття обраної студентом теми, її найважливіші питання та проблеми. Необхідно показати, яка проблема, що досліджується, з позиції сучасності висвітлена у літературі, викласти сутність існуючих підходів до її вирішення, зробити її критичний аналіз, провести порівняння та сформулювати власну точку зору.

**У другому розділі** необхідно розкрити сутність місії базового підприємства, цілі діяльності, описати організаційну структуру підприємства в цілому, а також базового підрозділу. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження повинна включати: структуру управління та характеристику його складових елементів, розвиток матеріально-технічної бази, аналіз основних економічних та соціальних показників діяльності системи за 1-2 останні роки, проводиться SWOT-аналіз підприємства. На основі аналізу робиться висновок про стан діяльності підприємства в напрямку, який вивчається. Далі обирається стратегія підприємства з обраного питання, робляться пропозиції стосовно поліпшення стану досліджуваного питання, будується прогноз, розраховується економічний ефект від пропозицій.

Щоб виконати основну частину курсової роботи, необхідно ретельно вивчити та проаналізувати літературні джерела, у яких висвітлюються ці питання. Після цього слід визначитись з метою, яку необхідно досягти, виконуючи основну частину. Основна частина повинна містити дані

дійсного підприємства, їх аналіз та пропозиції щодо вибору стратегії дії.

Викладання основної частини має супроводжуватися аналізом статистичної інформації, прикладами з практики управлінської діяльності. У цій частині курсової роботи студент повинен продемонструвати свої знання з питань, що досліджувалися, уміння узагальнювати матеріал, послідовно його викладати, робити висновки, обґрунтовувати свої пропозиції та рекомендації.

У **висновках** (3-4 сторінки) потрібно стисло викласти основні результати проведених досліджень і визначити, в якій мірі вирішені завдання та досягнута мета курсової роботи, які були сформульовані у вступі.

Приклад складання плану курсової роботи наведено у додатку В.

### **3 НАПИСАННЯ ТЕКСТУ І ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ**

Курсова робота має бути стилістично, граматично та технічно слушно оформлена. Вона комплектується у наступній послідовності:

- 1) титульний лист (додаток Г );
- 2) зміст;
- 3) вступ;
- 4) основна частина;
- 5) висновки;
- 6) перелік посилань;
- 7) додатки (у разі необхідності).

Зібраний, вивчений і оброблений матеріал студент розподіляє за окремими питаннями, які стоять у плані курсової роботи.

У виконанні курсової роботи важливим є аналітична обробка матеріалу, тобто складання таблиць, діаграм з відповідними аналізом і поясненнями до них. Аналіз статистичного та чисельного матеріалу слід вести за допомогою ЕОМ, використовуючи різні економічно-математичні методи.

#### **Вимоги до оформлення курсової роботи**

Робота має бути написана розбірливим почерком або надрукована на одному боці сторінок стандартного формату (А4) паперу з дотриманням стандартних полів (верхнє, нижнє — 20 мм, правє — 15 мм, лівє — 25мм). Виконана курсова робота комплектується у такій послідовності: титульний лист; бланк завдання; зміст; вступ; основна частина; висновки; перелік посилань; додатки.

Після бланку завдання іде зміст, де наводиться перелік заголовків частин курсової роботи та вказуються номери сторінок, з яких вони починаються.



Текст основної частини поділяють на розділи та підрозділи. Вступ, кожен розділ, висновки та пропозиції починаються з нової сторінки і мають відповідні заголовки. Заголовки розділу записують великими літерами; назви підрозділів — малими літерами (крім першої великої). Заголовки не підкреслюють. Переноси слів у заголовках не дозволяються. Крапки наприкінці заголовків не ставляться. Розділи позначаються по черзі арабськими цифрами без крапки, а підрозділи — цифрою відповідного розділу й підрозділу через крапку (1.1, 1.2 або 2.2 і т.д. ). Відстань між заголовками та текстом не повинна перевищувати 20 мм.

Сторінки роботи нумеруються арабськими цифрами (в правому верхньому куті сторінки). Нумерація повинна бути наскрізною від титульної сторінки до останньої, включати всі ілюстрації та додатки. На титульній сторінці і там, де вказано завдання, номер не ставиться.

Цифрові матеріали у тексті курсової роботи, як правило, оформлюються у вигляді таблиць.

При побудуванні таблиць слід дотримуватися певних правил.

1 Кожна таблиця повинна мати тематичний заголовок, який розміщується безпосередньо над таблицею, наприкінці заголовку крапка не ставиться.

Приклад

Таблиця 1 — Назва таблиці

1	2	3	4	5

2 При переносі таблиці на другу сторінку необхідно повторювати головку таблиці або нумерацію стовпців. Над нею пишуть “Продовження таблиці 1.2”. Тематичний заголовок не пишеться.

3 Колонку “№ п/п” у таблицю не включають.

4 У таблицях обов’язково слід зазначати одиниці виміру.

5 Таблиця розміщується одразу після посилання на неї у тексті.

У процесі оформлення випускної роботи часто використовують наочні ілюстровані матеріали у вигляді діаграм, графіків, схем, рисунків тощо.

Кожна ілюстрація повинна мати порядковий номер та назву. Наприкінці назви крапка не ставиться.

Приклад

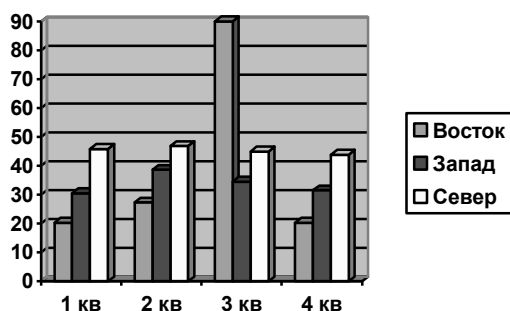


Рисунок 1 — Діаграма ...

При посиланні на ілюстрацію у тексті курсової роботи вказують її вид (діаграма, графік, схема) та номер. При повторному посиланні використовують скорочене слово “дивися”, наприклад: див. рис. 1.1 . Такі ж вимоги й при посиланні на таблиці.

Усі ілюстративні матеріали розміщують одразу після посилання на них. Розміщувати рисунки слід так, аби їх можна було читати без повороту рукопису, якщо це не можливо — ілюстрації розміщують так, щоб рукопис треба було повернути за стрілкою годинника.

Формули, що наводяться у роботі, нумеруються арабськими цифрами у круглих дужках праворуч від них. Після формули з нового рядка пишуть слово “де”, а потім розшифровують символи та числові коефіцієнти у тій послідовності, в якій вони наводяться у формулі. Після слова “де” двокрапка не ставиться.

Приклад

$$НВ = T_{см} / t_{шт}, \quad (2.1)$$

де НВ – норма виробітку;

$T_{см}$  – тривалість зміни;

$t_{шт}$  – штучний час.

Посилання в тексті на порядковий номер формули роблять у круглих дужках. Наприклад: “ ... у формулі (2.1)”.

Реальні документи, їхні копії, розрахункові таблиці, графічні матеріали великих розмірів слід наводити у додатках, де вони мають бути пронумеровані. Додатки оформлюють таким чином: посередині аркушу пишуть слово “Додаток” та вказують його означну літеру. Додатки позначають великими літерами російського або українського алфавіту, починаючи з А, за винятком букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь, І (російського та українського алфавіту). Якщо в роботі один додаток, він позначається як “Додаток А”. Додаток повинен мати заголовок, який розміщують симетрично відносно тексту з великої літери окремим рядком. Якщо у додатку наводяться таблиці, рисунки, то до їх назви додається відповідна літера додатку, наприклад: Рисунок А.1 – Діаграмма...

Усі додатки мають бути перелічені в змісті роботи з вказівкою їх номерів та заголовків.

Слід звернути увагу на правильне оформлення переліку посилань на літературні джерела, використані автором під час написання роботи.

Джерела мають бути систематизовані: мати наскрізну нумерацію і розташовуватися в алфавітному порядку. При цьому перш за все наводяться використані в роботі Закони України, Постанови і розпорядження уряду, Укази Президента (у хронологічному порядку), далі - вітчизняні книжки, монографії, статті з журналів та газет, потім - закордонні.

Посилання на літературні джерела в тексті курсової роботи слід позначати наприкінці речення, цитати тощо у квадратних дужках. Наприклад: “Ринок – це сукупність реальних і потенційних споживачів товарів”[1].

На завершальному етапі автор курсової роботи, оформленої належним чином, обов’язково підписує її на титульному листі.

#### **4 РЕЦЕНЗУВАННЯ ТА ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ**

Виконана курсова робота подається на перевірку науковому керівнику. Перевіривши курсову роботу, він пише рецензію у кінці тексту роботи. У рецензії визначається:

- ступінь відповідності змісту курсової роботи сутності обраної теми;
- ступінь повноти та глибини висвітлення ключових питань досліджуваної проблеми;
- ступінь логічності та послідовності викладення матеріалу;
- рівень знання спеціальної літератури, залучення фактичних та статистичних матеріалів, дотримання етики цитування;
- рівень самостійності у формуванні висновків та пропозицій.

Окремо у відгуку наводяться зауваження наукового керівника, в яких він виділяє позитивні риси роботи та відзначає недоліки, що мають місце у її змісті, стилі викладення матеріалу або оформленні тощо.

Наприкінці відгуку вміщується висновок щодо допуску (або не допуску) курсової роботи до захисту та виставляється попередня оцінка.

У випадку незадовільної оцінки курсова робота до захисту не допускається і повертається студентові на доопрацювання. Студент зобов'язаний її переробити згідно з вказівкою наукового керівника і подати на повторне рецензування, обов'язково приклавши до неї попередню рецензію і перший варіант роботи.

Після того, як курсову роботу допущено до захисту, студент повинен ознайомитися зі змістом рецензії і підготуватися до захисту роботи. Протягом 7-8 хвилин студент коротко повідомляє мету, зміст і результати виконаної роботи. Потім відповідає на запитання комісії.

## Додаток А

### Тематика курсових робіт

1 Сутність та роль менеджменту на різних рівнях управління сучасною фірмою.

2 Фірма як керуюча та керована підсистеми.

3 Внутрішнє середовище фірми: елементи, характеристики його внутрішніх змінних, методи аналізу.

4 Зовнішнє середовище фірми та оцінка його факторів.

5 Зв'язок між функціями менеджменту та його характеристика.

6 Планування як функція менеджменту.

7 Визначення місії та цілей фірми.

8 Оцінка стратегічних альтернатив та вибір стратегії фірми.

9 Антикризова стратегія підприємства.

10 Управлінське дослідження сильних та слабких сторін фірми.

11 Ринково-продуктова стратегія сучасного промислового підприємства.

12 Оперативно-тактичні плани та бюджети як інструменти реалізації стратегічних планів і програм.

13 Розробка, прийняття та моделювання управлінських рішень.

14 Організація виконання рішень на сучасному підприємстві.

15 Стратегії науково-дослідних робіт та інноваційна політика промислового підприємства.

16 Маркетингові аспекти підвищення прибутковості фірми.

17 Сутність концепції управління за цілями та використання її положень у практиці менеджменту.

18 Стратегія досягнення підприємством конкурентної переваги на ринку за рахунок використання різних факторів.

19 Організація взаємодії та визначення взаємовідносин і повноважень на підприємстві.

20 Делегування повноважень та відповідальності у фірмі. Ефективність лінійних та функціональних повноважень.

21 Організаційна структура управління фірмою та її складові елементи.

22 Управління процесами організаційних змін.

23 Сутність корпоративної культури організації в підвищенні ефективності підприємства.

24 Методи оцінки ефективності організаційних структур управління.

25 Сутність концепції управління через мотивацію та використання її положень у практиці сучасного менеджменту. Основні методи мотивації.

26 Формування та управління системами матеріальних стимулів у сучасній фірмі.

27 Сутність зв'язку системи трудової мотивації робітників з їх відповідальністю за випуск конкурентноспроможної продукції.

28 Процес та ефективність контролю в сучасній промисловій фірмі.

Управлінська діагностика.

29 Сутність концепції контролінга та використання її положень у практиці управління.

30 Економічні методи менеджменту та їх застосування на практиці.

31 Організаційні методи менеджменту: застосування та ефективність.

32 Комунікації між фірмою та її середовищем.

33 Неформальні комунікації та їх роль в управлінні фірмою.

34 Удосконалення організаційних комунікацій та визначення їх ефективності.

35 Характеристика і інформаційне забезпечення процесу управління в фірмі,

36 Сучасне управління підприємством за рахунок використання автоматизованих інформаційних систем.

37 Організація діловодства та роботи з документами на сучасному підприємстві.

38 Підвищення ефективності міжособових та організаційних комунікацій.

39 Форми влади та її застосування у сучасних фірмах.

40 Розподіл влади та впливу в акціонерних товариствах різних типів.

41 Стилi керівництва сучасною фірмою.

42 Ситуаційна модель керівництва та особливості її застосування в управлінні вітчизняними підприємствами.

43 Сутність, зміст та особливості управління фірмою, що знаходиться у стані кризи.

44 Розпорядча діяльність керівника промислового підприємства.

45 Застосування колективної угоди організації праці на промисловому підприємстві.

46 Основні напрями наукової організації управлінської праці менеджерів різних рівнів.

47 Господарська організація як відкрита система.

48 Здійснення взаємодії в організації. Комунікації в організації.

49 Основні функції менеджера .

50 Контроль, облік і моніторинг у менеджменті.

51 Основа бізнес-планування - імітаційне моделювання.

52 Роль інноваційної діяльності в менеджменті.

53 Організація системи управління інноваціями.

54 Комплексні підходи до управління персоналом (глобальні аспекти і проблеми).

55 Класифікація організацій за типами взаємодії з людиною.

56 Стилi управління сучасним підприємством.

57 Сучасні технології в управлінні.

58 Концепція навчання і самонавчання керуючих систем підприємств.

59 Сучасні тенденції у формуванні мотивації.

60 Управління трудовими ресурсами: глобальний аспект.

61 Розробка політики винагороди на підприємстві.

62 Кадрова політика організації та шляхи її вдосконалення.

63 Аналіз і вдосконалення структури персоналу в організації .

64 Аналіз і шляхи вдосконалення інформаційного забезпечення лінійних керівників.

65 Соціотехнічні системи як різновидність соціальної системи. Міжорганізаційні відношення.

66 Функціонально-ролева поведінка. Роль керівника в організації.

67 Соціально-психологічні аспекти прийняття управлінських рішень.

68 Роль морально-психологічного клімату в колективі в управлінні діловими відносинами.

## Додаток Б

### Приклад плану курсової роботи

#### Тема: Удосконалення системи мотивації на підприємстві

##### Вступ

##### 1 Теоретичні дослідження в галузі трудової мотивації

1.1 Поняття мотивації і мотиву, види мотивації, способи мотивації, основні ланки механізму мотивації

1.2 Аналіз поведінкових теорій мотивації в сучасному менеджменті

1.3 Психотехнічний підхід до мотиваційної діяльності

2 Дослідження мотивації як процесу стимулювання трудової діяльності на базовому підприємстві

2.1 Аналіз мотивації як процесу стимулювання трудової діяльності на базовому підприємстві

2.2 Аналіз стану діючої моделі оплати праці у модельному цеху ПрАТ НКМЗ

2.3 Удосконалювання мотиваційного механізму стимулювання на підприємстві

##### Висновки

##### Список використаних джерел

##### Додатки

## Додаток В

### Метод СВОТ-аналізу (теоретичні основи)

Для аналізу середовища застосовується *метод СВОТ* (англ. SWOT) - сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і погрози (threats) - є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод СВОТ, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що притаманні організації, і зовнішніми погрозами і можливостями. Методологія СВОТ припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Томпсон і Стрикланд запропонували наступний зразковий набір характеристик, висновок за яким повинно дозволити скласти список слабких і сильних сторін організації, а також список погроз і можливостей для неї, ув'язнених у зовнішньому середовищі.

#### *Сильні сторони:*

- видатна компетентність;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація;
- гарна репутація у покупців;
- відомий лідер ринку;
- винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності організації;
- можливість одержання економії від росту обсягу виробництва;
- захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску;
- придатна технологія;
- переваги в області витрат;
- переваги в області конкуренції;
- наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації;
- перевірений часом менеджмент.

#### *Слабкі сторони:*

- немає ясних стратегічних напрямків;
- конкурентна позиція, що погіршується;
- застаріле обладнання;
- більш низька прибутковість тому, що...;
- недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами;
- відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності;
- погане відстеження процесу виконання стратегії;
- засмученість внутрішніми виробничими проблемами;
- уразливість стосовно конкурентного тиску;
- відставання в галузі досліджень і розробок;
- дуже вузька виробнича лінія;
- слабке уявлення про ринок;



- конкурентні недоліки;
- нижче середнього маркетингові здібності;
- нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

*Можливості:*

- вихід на нові сегменти ринку;
- розширення виробничої лінії;
- збільшення розмаїття у взаємозалежних продуктах;
- додавання супутніх продуктів;
- вертикальна інтеграція;
- можливість перейти в групу з кращою стратегією;
- самовдоволення серед конкуруючих фірм;
- прискорення зростання ринку.

*Погрози:*

- можливість появи нових конкурентів;
- зростання продажів продукту-замінника;
- уповільнення зросту ринку;
- несприятлива політика уряду;
- зростаючий конкурентний тиск;
- регресія і загасання ділового циклу;
- зростання сили торгу в покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаку покупців;
- несприятливі демографічні зміни.

Організація може доповнити кожен з чотирьох частин списку тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відбивають конкретну ситуацію, у якій вона знаходиться.

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також погроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця СВОТ, що має наступний вид (рис.В.1).

	Можливості	Погрози
	1	1
	2	2
	3	3
Сильні сторони	ПОЛЕ СІМ	ПОЛЕ СІП
1		
2		
3		
Слабкі сторони	ПОЛЕ СЛМ	ПОЛЕ СЛП
1		
2		
3		

Рисунок В.1 - Матриця СВОТ

Ліворуч виділяється два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), у які відповідно вписуються усі виявлені на першому етапі аналізу сторони організації. У верхній частині матриці також виділяється два блоки (можливості і погрози), у які вписуються усі виявлені можливості і погрози. На перетинанні блоків утвориться чотири поля: СІМ (сила і можливості); СІП (сила і погрози); СЛМ (слабкість і можливості); СЛП (слабкість і погрози). На кожному з полів дослідник повинний розглянути усі можливі парні комбінації і виділити ті, котрі повинні бути враховані при розробці стратегії організації.

У відношенні тих пар, що були обрані з поля СІМ, варто розробляти стратегію щодо використання сильних сторін організації для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі. Для тих пар, що виявилися на поле СЛМ, стратегія має бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабкості. Якщо пари знаходяться на поле СІП, то стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення погрози. Нарешті, для пар, що знаходяться на поле СЛП, організація повинна виробляти таку стратегію, що дозволила б їй як позбутися від слабкості, так і спробувати запобігти навислу над нею погрозу.

Виробляючи стратегії, варто пам'ятати, що можливості і погрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати погрозою, якщо її використовує конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена погроза може відкрити перед організацією додаткові можливості в тому випадку, якщо конкуренти не змогли усунути цю же погрозу.

### Матриця можливостей

Для успішного аналізу оточення організації методом СВOT важливо не тільки вміти розкривати погрози і можливості, але й вміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію організації.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис.В.2).

Імовірність використання можливості	Вплив		
	Сильне	Помірне	Мале
Висока	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВП	ПОЛЕ ВМ
Середня	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СП	ПОЛЕ СМ
Низька	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НП	ПОЛЕ НМ

Рисунок В.2 - Матриця можливостей

Матриця будується в такий спосіб: зверху за горизонталлю відкладається ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильне,

помірне, мале); ліворуч за вертикаллю відкладається імовірність того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька). Отримані усередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що попадають на поля ВР, ВП і СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості ж, що попадають на поля СМ, НП і НМ, практично не заслуговують на увагу організації. Використовувати можливості, що потрапили на поля можна, якщо в організації мається досить ресурсів.

### Матриця погроз

Схожа матриця складається для оцінки погроз (рис.В.3). Зверху за горизонталлю відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може привести реалізація погрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі забиті місця»). Ліворуч за вертикаллю відкладається імовірність того, що погроза буде реалізована (висока, середня, низька).

Імовірність реалізації погрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	«легкі забиті місця»
Висока	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВВ	ПОЛЕ ВЛ
Середня	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СВ	ПОЛЕ СЛ
Низька	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НВ	ПОЛЕ НЛ

Рисунок В.3 - Матриця погроз

Ті погрози, що попадають на поля ВР, ВК і СР, являють дуже велику небезпеку для організації і вимагають негайного й обов'язкового усунення. Погрози, що потрапили на поле ВВ, СК і НР, також повинні знаходитися в поле зору вищого керівництва і бути усунуті в першорядному порядку. Що стосується погроз, що знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібний уважний і відповідальний підхід до їхнього усунення. Хоча при цьому не ставиться задача їхнього першорядного усунення. Потрапивши на поля, що залишилися, погрози також не повинні випадати з кола зору керівництва організації. Необхідно уважно відслідковувати їхній розвиток.

#### Складання профілю середовища

Поряд з методами вивчення погроз, можливостей, сили і слабкості організації для аналізу середовища може бути застосований метод складання її профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремо макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значимість для організації окремих факторів середовища.

Метод складання профілю середовища полягає в наступному. У таблицю профілю середовища (рис.В.4) виписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним чином дається оцінка:

- важливості для галузі за шкалою: 3 — велика, 2 — помірна, 1 — слабка;
- впливу на організацію за шкалою: 3 — сильне, 2 — помірне, 1 — слабе, 0 — відсутність впливу;
- спрямованості впливу за шкалою: +1 — позитивна, -1 — негативна.

Фактори середовища	Важливість для галузі. <i>A</i>	Вплив на організацію. <i>B</i>	Спрямованість впливу, <i>C</i>	Ступінь важливості, $D=A*B*C$
1.				
2.				
3.				
...				

Рисунок В.4 - Таблиця профілю середовища

Далі всі три експертних оцінки перемножуються і виходить інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості фактора для організації. По цій оцінці керівництво може зрозуміти, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для їхньої організації і, отже, заслуговують самої серйозної уваги, а які фактори заслуговують на меншу увагу.

## Приклад SWOT- аналізу (практичне застосування)

Таблиця В.1 – Матриця СВOT

	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Розширення виробничої лінії;</li> <li>2.Збільшення розмаїття у взаємозалежних продуктах;</li> <li>3.Можливість перейти в групу з кращою стратегією;</li> <li>4.Самовдоволення серед конкуруючих фірм;</li> </ol>	<p>Погрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Зміна потреб і смаку покупців;</li> <li>2.Уповільнення росту ринку;</li> <li>3.Несприятлива політика уряду;</li> </ol>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Висока кваліфікація;</li> <li>2.Можливість одержання економії від росту обсягу виробництва;</li> <li>3.Винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності організації;</li> <li>4.Наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації;</li> <li>5.Переваги в області витрат;</li> <li>6.Переваги в області конкуренції;</li> </ol>	ПОЛЕ СІМ	ПОЛЕ СІП
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.</li> <li>2.Відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності;</li> <li>3.Засмученість внутрішніми виробничими проблемами;</li> <li>4.Застаріле обладнання;</li> </ol>	ПОЛЕ СЛМ	ПОЛЕ СЛП

Таблиця В.2 – Матриця можливостей

Імовірність використання можливості	Вплив		
	Сильне	Помірне	Мале
Висока	ПОЛЕ ВС розширення виробничої лінії;	ПОЛЕ ВП збільшення розмаїття у взаємозалежних продуктах;	ПОЛЕ ВМ
Середня	ПОЛЕ СС самовдоволення серед конкуруючих фірм;	ПОЛЕ СП	ПОЛЕ СМ
Низька	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НП можливість перейти в групу кращою стратегією;	ПОЛЕ НМ

Таблиця В.3 – Матриця погроз

Імовірність реалізації погрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	«легкі забиті місця»
Висока	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК уповільнення росту ринку;	ПОЛЕ ВВ можливість появи нових конкурентів;	ПОЛЕ ВЛ
Середня	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СВ	ПОЛЕ СЛ зміна потреб і смаку покупців;
Низька	ПОЛЕ НР несприятлива політика уряду;	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НВ	ПОЛЕ НЛ

Для оцінки значущості впливу різних факторів на конкурентні переваги підприємства використовується SWOT - аналіз. SWOT – аналіз був проведений за допомогою ППП **Microsoft Excel** шляхом складання аналітичних таблиць, метою яких є розрахунок ступеня впливу окремих факторів, що впливають на силу і слабкість підприємства, а також розрахунок сили впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентні

переваги підприємства. Для розрахунку за допомогою експертів була визначена значущість кожного з факторів (обумовлена в частках одиниці від загального впливу групи факторів), потім група експертів виставляла оцінку кожному фактору (виходячи зі ступеня розвиненості кожного фактора внутрішнього середовища чи важливості для діяльності підприємства кожного з факторів зовнішнього середовища). Шляхом обчислення добутку показника ступеня значущості на оцінку кожного фактора був визначений ступінь впливу окремого фактора на конкурентні переваги підприємства. Шляхом підсумовування отриманих результатів кожної групи факторів, визначається показник сили чи слабкості підприємства в конкурентній боротьбі і показник сумарного впливу факторів зовнішнього середовища.

Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства наводиться в таблиці В.4. Як показує аналіз таблиці, найбільше сильно впливають на підприємство такі фактори, що визначають сильні сторони, як наявність власних технологій, висока якість продукції, що випускається, конкурентноздатні ціни, наявність фінансових ресурсів для забезпечення процесу виробництва. Крім того, важливе значення для підвищення сили підприємства мають такі фактори, як висока кваліфікація працівників, розвинута система маркетингу, сертифікована закордонними фахівцями система якості, а також впровадження інформаційної корпоративної системи (ІКС) управління, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи функціональних служб підприємства. Сумарний вплив сильних сторін підприємства на його конкурентні переваги є високим і дорівнює 4,3. Це означає, що підприємство має досить переваг для ведення конкурентної боротьби на світовому ринку машинобудівної продукції. Серед факторів, що визначають слабкі сторони підприємства, варто виділити такі, як: низька частка підприємства на світовому ринку машинобудівної продукції, значні терміни обробки замовлень, висока частка непрямих витрат у собівартості продукції, недостатня завантаження виробничих потужностей підприємства (у результаті високої частки морально застарілого устаткування в загальній кількості ОВФ), а також низького рівня автоматизації виробничих процесів у більшій частині цехів підприємства. Сумарна оцінка слабких сторін підприємства дорівнює 3,95, що вказує на досить сильний вплив недоліків на конкурентні переваги підприємства.

Таблиця В.4 – Аналіз факторів внутрішнього середовища, що впливають на конкурентні переваги підприємства

<b>SWOT-ФАКТОРИ</b>	<b>Значущість</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Ступ.впл</b>
1	2	3	4
<b>Основні сильні сторони</b>			
<b>Технічні :</b>			
1 Наявність власних технологій	0,2	5	1
2 Наявність розвинутої ІКС	0,05	5	0,25
3 Висока якість продукції	0,15	4	0,6
<b>Організаційні :</b>			
4 Ефективна система внутрішньофірмового планування	0,05	3	0,15
5 Гнучка структура управління	0,05	4	0,2
6 Розвита система маркетингу	0,05	4	0,2
7 Система здачі замовлення "під ключ"	0,05	3	0,15
8 Сертифікована система якості	0,05	4	0,2
9 Висока кваліфікація працівників	0,05	5	0,25
<b>Економічні:</b>			
10 Наявність фінансових ресурсів	0,1	5	0,5
11 Конкурентноздатні ціни	0,2	4	0,8
<b>Сумарна оцінка</b>	<b>1</b>		<b>4,3</b>
<b>Основні слабкі сторони</b>			
<b>Технічні:</b>			
1 Низький рівень автоматизації виробництва	0,1	4	0,4
2 Висока частка морально застарілого устаткування	0,1	5	0,5
3 Неєкологічні технологічні процеси	0,05	3	0,15
<b>Організаційні :</b>			
4 Слабка популярність торгової марки на світовому ринку	0,05	5	0,25
5 Низька частка на світовому ринку машинобудування	0,2	5	1
6 Низький відсоток відновлення кадрів	0,05	3	0,15
7 Висока частка непрямих витрат у собівартості	0,1	4	0,4
8 Наявність неліквідів на складах	0,05	3	0,15
9 Значні терміни обробки замовлень	0,15	4	0,6



Продовження таблиці В.4

<b>Економічні:</b>			
10 Недостатнє використання потенціалу позикових коштів	0,05	3	0,15
11 Недостатнє інвестування в ОВФ	0,1	2	0,2
<b>Сумарна оцінка</b>	<b>1</b>		<b>3,95</b>

Аналіз факторів зовнішнього середовища наводиться в таблиці В.1. Аналіз результатів показав, що найбільш сильний вплив на діяльність підприємства роблять такі фактори зовнішнього середовища, як тенденція економічного розвитку країн СНД і поступовий розвиток ринків машинобудівної продукції в Україні, що відкриває нові можливості для підприємства. Серед погроз, що можуть уплинути на діяльність підприємства, виділяються загострення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку, а також висока конкурентноздатність закордонних корпорацій, що діють на світовому ринку машинобудівної продукції. Досить високим є ступінь впливу таких погроз, як закриття Чорнобильської АЕС, а також введення обмежень на постачання енергоресурсів з боку російських нафтових і газодобувних корпорацій.

Сумарна оцінка впливу зовнішніх факторів є високою і складає 4,15. Це свідчить про високий ступінь залежності корпорації від зміни умов зовнішнього середовища.

Сукупний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства показує, що підприємство здатне конкурувати на ринку машинобудівної продукції, але для успішного функціонування в довгостроковій перспективі необхідно постійно проводити роботу для підтримки сильних сторін і усунення наявних слабких сторін (чи зниження ступеня їхнього впливу). У той же час необхідно безперервно відслідковувати зміни зовнішнього середовища й адекватно реагувати на появу нових можливостей і погроз, що впливають на діяльність підприємства.

## Додаток Г

### Прогнозування на основі інтерполяції та екстраполяції (комп'ютерна обробка)

**Приклад:** прогноз реалізацій.

Методика виконання

Таблиця Г.1 - Дані про обсяги реалізації з 1995 по 2000 р.

Рік ( $X_i$ )	Обсяг реалізації ( $Y_i$ )
1995	
1996	
1997	
1998	
1999	
2000	

Прогноз здійснюється на основі інтерполяції

Таблиця Г.2 - Інтерполяційна таблиця

№ п/п	$X_i$	$Y_i$	$X_i^2$	$X_i Y_i$
$\Sigma$				

Інтерполяційне рівняння:

$$Y = ax + y, \text{ де}$$

$$a = \frac{n \cdot \Sigma x_i y_i - \Sigma x_i \cdot \Sigma y_i}{n \cdot \Sigma x_i^2 - (\Sigma x_i)^2},$$

$$y = \frac{\Sigma x_i^2 \cdot \Sigma y_i - \Sigma x_i \cdot \Sigma x_i y_i}{n \cdot \Sigma x_i^2 - (\Sigma x_i)^2}.$$

**Аналіз і прогнозування значень показника динамічного ряду, що не має чітко виражених сезонних коливань (теоретичні основи)**

Ряд значень якого-небудь показника, узятих у залежності від рівних, розташованих у хронологічній послідовності періодів часу, називається тимчасовим рядом.

Якщо характеристики ряду змінюються в часі, то часовий ряд містить тренд. Тенденцію розвитку показника – трендову модель зручно зобразити у виді кривої зросту.

Усі методи прогнозування використовують апарат математичної статистики, що жадає від вихідних даних, щоб вони були порівнянні, досить представницькі для прояву закономірності, однорідні і стійкі.

**Порівнянність** досягається в результаті однакового підходу до спостережень на різних етапах формування ряду динаміки. Рівні в тимчасових рядах повинні виражатися в тих самих одиницях виміру, мати однаковий крок спостережень, розраховуватися для того самого інтервалу часу, охоплювати ті самі елементи, що належать одній території, що відноситься до незмінної сукупності. Непорівнянність найчастіше виявляється у вартісних показниках. Навіть у тих випадках, коли значення цих показників фіксуються в незмінних цінах, їх часто буває важко зіставляти. Такого роду непорівнянність тимчасових рядів неможливо усунути чисто формальними методами, і її лише враховують при змістовній інтерпретації результатів статистичного аналізу.

**Показність** даних характеризується, насамперед, їхньою повнотою. Достатнє число спостережень визначається в залежності від мети проведеного дослідження динаміки. Якщо метою є описовий статистичний аналіз, то як досліджуваний інтервал часу можна вибрати кожний, за своїм розсудом. Якщо ж ціль дослідження – побудова моделі динаміки, то число рівнів вихідного динамічного ряду повинне не менше, ніж у три рази перевищувати період попередження прогнозу і бути не менш 7.

**Однорідність**, тобто відсутність нетипових, аномальних спостережень, а також зламів тенденцій, — третя вимога до вихідного тимчасового ряду. Формально вона виявляється як сильний стрибок (спад) з наступним приблизним відновленням попереднього рівня. Причинами аномальних спостережень можуть бути помилки технічного порядку – помилки першого роду. Вони підлягають виявленню й усуненню.

**Стійкість** – четверта вимога, пропонована до вихідного тимчасового ряду. Властивість стійкості тимчасового ряду відбиває перевага закономірності над випадковістю в зміні рівнів ряду. На графіках стійких тимчасових рядів навіть візуально просліджується закономірність, а на графіках хитливих рядів зміни послідовних рівнів представляються хаотичними, і тому пошук закономірностей у формуванні значень рівнів таких рядів позбавлений змісту.

## Аналітичне вирівнювання ряду динаміки

Вибір рівняння тренда ряду динаміки. Оцінка точності підбора рівняння

Вибір рівняння тренда ряду динаміки з використанням *Excel* проводиться так:

- на основі таблиці вихідних даних будується графік залежності  $y_t$  від  $t$ ; це здійснюється в режимі **Графік** майстри діаграм;
- покажчик миші встановлюється на отриманий графік вихідних даних і по правому щиглику миші викликається меню (рисунок Г.1)

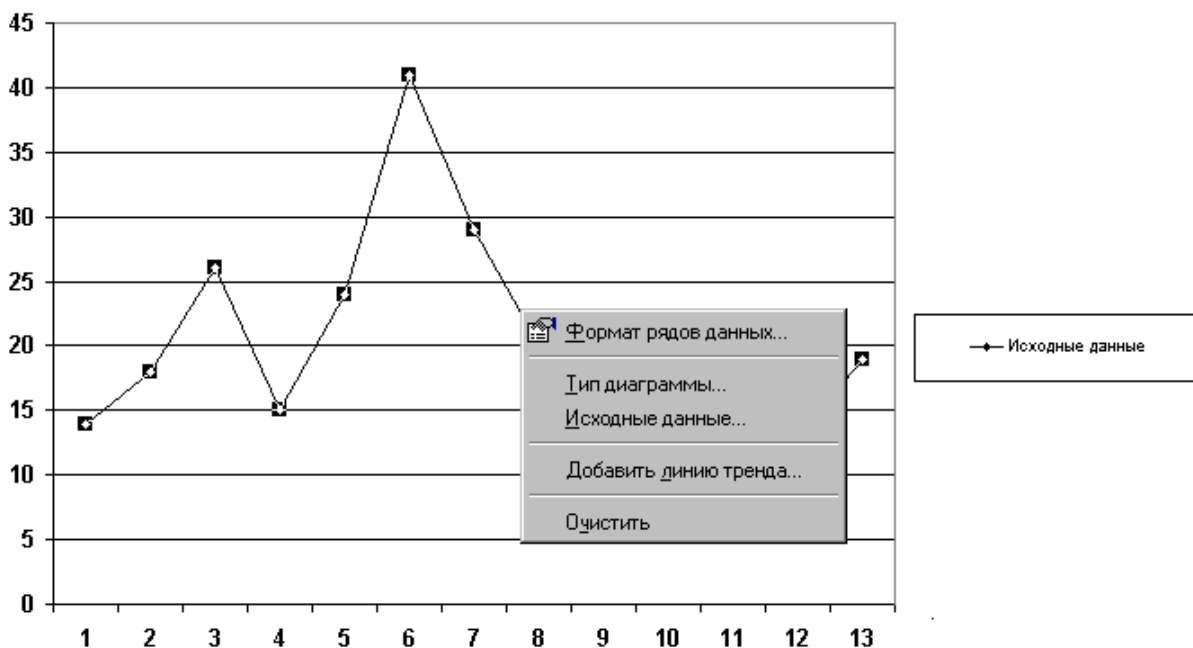


Рисунок Г.1 – Графік вихідних даних

- після вибору режиму **Додати лінію тренда**, з'явиться наступне меню (рисунок Г.2).

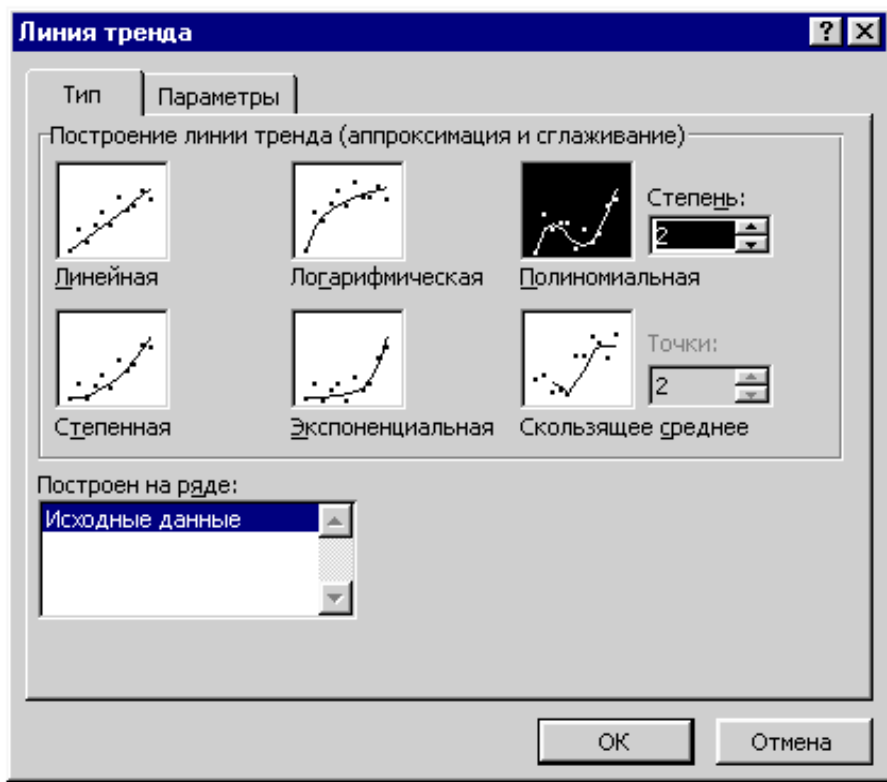


Рисунок Г. 2 - Вибір типу лінії тренда

- у режимі меню **Тип** варто вибрати тип лінії тренда;
- у наступному режимі **Параметри** можна задати додаткову інформацію, що буде виведена на екран (рисунок Г. 3);

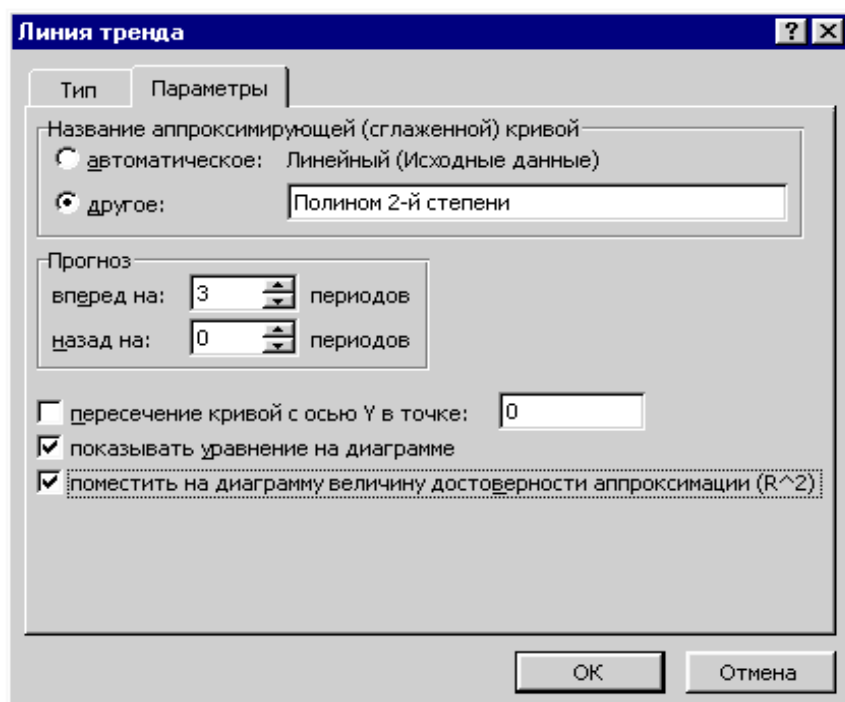


Рисунок Г.3 - Визначення параметрів лінії тренда

- Значення останнього параметра - величина вірогідності апроксимації (або коефіцієнт детермінації  $R^2$ ) – дозволяє математично оцінити точність підбора рівняння тренда: *чим ближче до  $R^2$  одиниці, тим краще підібране рівняння*. Як видно з мал. 4, для ряду динаміки з табл.1 обрана поліноміальна функція. На мал. 5 для розглянутого динамічного ряду задані наступні параметри: назва апроксимуючої функції (лінії тренда), прогноз (екстраполяція) на 3 періоди вперед, вид рівняння тренда, коефіцієнт детермінації  $R^2$ . Результати підбора представлені на рис. Г.4.

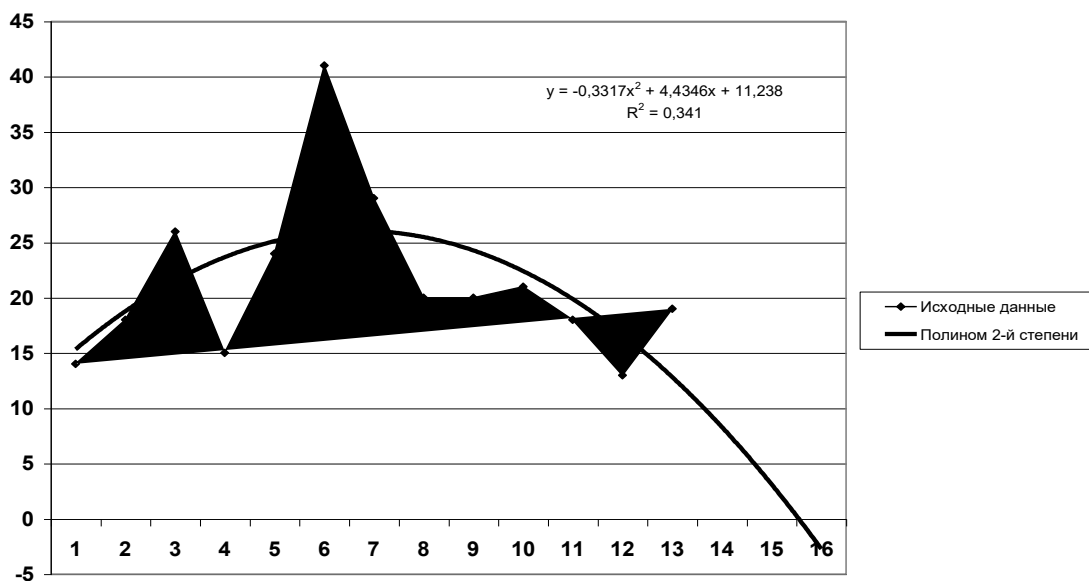


Рисунок Г.4 - Аналітичне вирівнювання ряду динаміки

Отримане рівняння незадовільне описує тенденцію ряду динаміки. Нижче представлені результати підбора поліномів більш високого ступеня.

На основі отриманих графіків поліномів і відповідних їм значень коефіцієнта детермінації в якості що вирівнює (апроксимуючої) функції обраний *поліном 3-й ступеня*.

**Додаток Д**  
**Зразок титульного листа**  
Донбаська державна машинобудівна академія  
(повне найменування вищого навчального закладу)

кафедра «Менеджмент»

Курсова робота  
з дисципліни «Менеджмент»

на тему \_\_\_\_\_

Студента (ки) 3 курсу групи \_\_\_\_\_

Спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Краматорськ,

2020 рік





## Перелік рекомендованої літератури

1. Про підприємства в Україні: Закон України зі змін, та доповн./Відомості Верховної Ради України. 1991. № 24;1992. № 17; 1992. № 38, 39;1993. N 11, 24, 26, 29; 1994. № 3; 1995. №13, 14;1991. № 36; 1994. № 38; 1993. № 7, 11, 13,17, 19, 24, 27.
2. Кодекс Законів про працю України. К.: Укр.вид.група, 1995. 190 с.
3. Про підприємництво: Закон України зі змін та доповн.// Відомості Верховної Ради України. 1991. № 14; 1992. № 48;1992. № 51; 1993. №30-Д1994. №3,28,40,49; 1995. № 7, 10,14.
4. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. К.: Book Chef, 2018. 400 с.
5. Буднік М.М. Управління змінами: підручник / М. М. Буднік, Н. М. Курилова. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
6. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент [текст]: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 241с.
7. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень[текст]: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 420 с.
8. Віноградська О. М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С. Менеджмент: Навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 159 с.
9. Гаєва О.В., Ковальська Н.І., Лозинська Л.О. Основи менеджменту:Навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
10. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент. К.: Знання, 2008. 364 с.
11. Іванова В. В. Менеджмент підприємства. Практикум:навч. посібник .К:КНТЕУ, 2001 .274 с.
12. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці [текст]. К.: ЦУЛ, 2013. 202 с.
13. Крушельницька О.В. Управління персоналом [текст]: навч.

посіб./ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2013. 151 с.

14. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2007. 384 с.

15. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. К.: Атіка, 2007. 564 с.

16. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації [Текст]: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 248 с.

17. Менеджмент: Навчальний посібник/ С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2013. 536 с.

18. Менеджмент: навч. посіб. Заг. ред. Мошека Г. Є. вид. 2-ге, доп., перероб. К. : Ліра-К, 2016. 550 с.

19. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 т. / за ред. О.Ф.Балацького, О.М. Теліженка. Суми: Університетська книга, 2009. Т.1. 605 с.

20. Мироненко М. Менеджмент ощадливого виробництва: навч. посібник . Дніпропетровск: Пороги, 2010 . 343 с.

21. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2012. 664 с.

22. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент : теорія та практика. Тернопіль: Карт-бланш, 2005 . 486 с.

23. Рудінська О.В., Яроміч С.Л., Молоткова І.О. Менеджмент: навч. посіб. Ніка-Центр, 2002. 320 с.

24. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2011. 312 с.

25. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент [Текст]: навчальний посібник: Мін-во освіти і науки України. К.: ЦУЛ, 2007. 416 с.

26. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент [Текст]: підручник. 2-ге

вид., випр., допов. К.: Академвидав, 2010. 472 с.

27. Тимохова, Г. Б., Білокінь Т. А Менеджмент : навч. посіб. К. : Кондор, 2017. 344 с.

28. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту [Текст]: навчальний посібник. К.: Каравела, 2012. 304 с.

29. Хміль Ф.І. Основи менеджменту [Текст]: підручник. 2-е вид., випр., доп. К.: Академвидав, 2007. 576 с.

30. Хомяков В. І. Менеджмент підприємств: навч. посібник .-2-ге вид., переробл. і доп. К.:Кондор, 2005 . 434 с



*Навчальне видання*

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
**Методичні вказівки**  
**до виконання курсової роботи**  
**для студентів спеціальності «Менеджмент»**  
**усіх форм навчання**

Укладачі: ШАШКО Вікторія Олександрівна  
БІВШЕВА Лада Олексіївна  
КОНДРАТЕНКО Оксана Олександрівна

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання О. П. Ордіна

*(позиція по плану изданий)*

10/2012. Формат 60 x 84/16. Ум. друк. арк. .  
Обл.-вид. арк. . Тираж пр. Зам. №

Видавець і виготівник  
Донбаська державна машинобудівна академія  
84313, м. Краматорськ, вул. Шкадінова, 72.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК №1633 від 24.12.2003