

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до організації самостійної роботи та виконання контрольних робіт

з дисципліни «Ділове адміністрування»

для студентів заочної форми навчання

спеціальності 073 «Менеджмент»

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до організації самостійної роботи та виконання контрольних робіт
з дисципліни «Ділове адміністрування»
для студентів заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Електронне видання
комбінованого (локального та мережного) використання

Вінниця
ВНТУ
2020

Рекомендовано до видання Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 12 від 18.06.2020 р.)

Рецензенти:

Ткачук Л. М., кандидат економічних наук, доцент

Сметанюк О. А., кандидат економічних наук, доцент

Методичні вказівки до організації самостійної роботи та виконання контрольних робіт з дисципліни «Ділове адміністрування» для студентів заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / Уклад. І. В. Причепа. – Вінниця : ВНТУ, 2020. – 60 с.

У методичних вказівках викладено тематичний зміст дисципліни «Ділове адміністрування», теоретичні та практичні основи для виконання студентами заочної форми навчання контрольної роботи з дисципліни, а також наведено перелік питань для підготовки до іспиту.

Контрольна робота сприяє набуттю системи теоретичних знань, умінь і практичних навичок в галузі менеджменту організацій, корпоративного управління, управління змінами та проектами, управління якістю в організації.

Методичні вказівки охоплюють порядок виконання, зміст і структуру контрольної роботи, містять вимоги до оформлення та виконання роботи.

ЗМІСТ

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2 ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
3 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ СКЛАДАННЯ ІСПИТУ З ДИСЦИПЛІНИ.....	16
4 ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	19
5 ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	21
6 ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	29
7 ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ..	49
ДОДАТКИ.....	52

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Успішність функціонування та розвитку вітчизняних підприємств за умов складних ринкових перетворень визначальною мірою залежить від ефективності їх управлінської діяльності, що зумовлює необхідність радикального оновлення всіх підсистем менеджменту відповідно до сучасних ринкових вимог.

Адміністрування є важливим інструментом менеджменту, що дозволяє організації досягати поставлених цілей найбільш ефективним способом.

Мета викладання дисципліни «Ділове адміністрування» – опанувати систему теоретичних знань, умінь і практичних навичок в галузі менеджменту організацій, корпоративного управління, управління змінами, проектами та якістю в організації. Важливим завданням постає формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення, комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем організації та основних проблем управління організацією в умовах ринкової економіки.

В процесі вивчення дисципліни «Ділове адміністрування» студенти отримують відповідні знання, уміння та навички, які дозволяють орієнтуватися в проблемах організації та управління, їх вирішувати; професійно та кваліфіковано управляти процесом змін при функціонуванні підприємства, орієнтуватися на сподівані результати та ін.

Контрольна робота виконується з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних студентами під час вивчення дисципліни «Ділове адміністрування» та їх застосування до комплексного вирішення конкретного фахового завдання. Оволодіння теоретичними та практичними знаннями в галузі ділового адміністрування дозволить майбутнім фахівцям успішно здійснювати управлінську діяльність.

Контрольна робота є самостійним навчально-науковим дослідженням студента, яке він виконує під керівництвом викладача.

Розроблені методичні рекомендації висвітлюють зміст і методику виконання контрольної роботи студентами, визначають порядок виконання відповідних етапів, а також порядок оформлення роботи.

2 ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Менеджмент організацій [1-8; 24]

Тема 1. Системна модель менеджменту організації

Курс «Ділове адміністрування», його предмет і завдання. Місце курсу в системі економічних наук. Методологія.

Організація як складна система та об'єкт управління: взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища.

Особливості функціонального та системного бачення організації. Характеристика основних підсистем організації. Моделі організації як відкритої системи.

Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу й можливостей організації.

Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.

Рівні досконалості організації.

Досягнення синергізму в менеджменті організації.

Тема 2. Еволюція організації

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін в діяльності організацій. Еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організацій на стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації

«Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту.

Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.

Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення рівня централізації менеджменту.

Управлінські моделі. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів. Компоненти управлінських моделей. Різновиди управлінських моделей. Комбінація управлінських моделей.

Керівництво в організації. Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Комунікативно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень.

Тема 4. Організаційний інжиніринг

Елементи організаційно-управлінського аналізу.

Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу.

Загальні правила інжинірингу: уніфікація різноманіття робіт, автономність прийняття рішень, процесний підхід, функціональна доцільність, підсумкова багатоваріантність, зменшення параметрів «входу», «шумів», нівелювання контролюючих заходів, зниження частки погоджень, персоніфікованість відповідальності, поєднання централізації та децентралізації.

Тема 5. Організаційний дизайн

Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці. Координаційні механізми дизайну.

Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства.

Тема 6. Ризикозахищеність організації

Умови виникнення ризикової ситуації. Суб'єкт та об'єкт ризику.

Суть та особливості управлінського ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні. Види ризику.

Аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику.

Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Критерії ризикозахищеності організації.

Тема 7. Управління результативністю менеджменту організацій

Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономія методів.

Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Області розмежування розвитку організації.

Змістовий модуль 2. Управління змінами [1; 9-12]

Тема 8. Теоретичні основи управління змінами

Природа виникнення змін. Суть змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок).

Класифікація видів змін.

Роль керівництва в управлінні змінами. Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилі та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управління.

Тема 9. Індивідуальні зміни

Навчання та зміни. Особа та зміни. Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін.

Тема 10. Командні зміни

Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей за результатами роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Тема 11. Організаційні зміни

Моделі та підходи до організаційних змін.

Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Тема 12. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Тема 13. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Структурні зміни. Суть реструктуризації. Реструктуризація з позицій індивідуальних змін. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра). Команди у процесі реструктуризації.

Тема 14. Зміни корпоративної культури

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.

Тема 15. Зміни на основі інформаційних технологій

Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ. Нові правила інформаційного суспільства.

Змістовий модуль 3. Корпоративне управління [13-20]

Тема 16. Теоретичні основи корпоративного управління

Корпоративне управління: суть, принципи, значення в процесі господарювання. Характеристика елементів корпоративного управління. Принципи корпоративного управління та вплив міжнародного співтовариства на їх узагальнення. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні. Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу. Основні характеристики інтеграційних процесів, типи та форми інтегрування. Корпоративна культура та її роль у корпоративному управлінні. Різновиди об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.

Тактичне і стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління. Визначення параметрів системи тактичного та стратегічного планування корпорації.

Тема 17. Зовнішня сфера корпоративного управління

Форми державного регулювання ринку цінних паперів. Роль і функції Комісії з цінних паперів та фондового ринку. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі. Управління державними корпоративними правами. Податкова політика в корпоративному секторі України. Суть та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Види депозитарної діяльності та її суб'єкти. Фінансові посередники в системі корпоративного управління. Основні форми фінансового посередництва.

Тема 18. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління

Ключові учасники корпоративних відносин: світовий досвід та вітчизняна практика. Структура корпоративних органів управління. Спостережна рада та причини її створення. Повноваження спостережної ради. Виконавчий орган та його повноваження. Ревізійна комісія. Повноваження ревізійної комісії. Порядок формування та роботи органів управління. Трудові відносини з посадовими особами органів управління корпорації. Відповідальність посадових осіб органів управління акціонерного товариства. Заходи щодо забезпечення інформаційної прозорості в Кодексі корпоративної поведінки.

Тема 19. Звітність та контролювання в системі корпоративного управління

Управління корпоративним витратами. Суть, класифікація та підходи до ідентифікації витрат. Особливості формування та планування корпоративних витрат. Планування витрат корпорації. Контролювання та регулювання корпоративних витрат. Резерви зниження корпоративних витрат.

Вимоги до звітності учасників фондового ринку. Побудова фінансової звітності згідно з міжнародними та національними стандартами бухгалтерського обліку. Розкриття звітної інформації учасниками фондового ринку. Система корпоративного контролю та її функції. Форми та моделі корпоративного контролю. Внутрішній та зовнішній аудит в корпораціях. Типові прийоми забезпечення правового захисту інвесторів за інсайдерської та аутсайдерської систем корпоративного менеджменту та контролю. Заходи щодо забезпечення функціонування механізмів корпоративного управління і контролю в Кодексі корпоративної поведінки.

Оцінювання ефективності корпоративного менеджменту. Рейтингове оцінювання якості корпоративного менеджменту. Критерії фінансової оцінки якості різних систем корпоративного управління. Фактори підвищення ефективності корпоративного менеджменту. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного менеджменту.

Змістовий модуль 4. Управління проектами [28-32]

Тема 20. Управління проектами в системі менеджменту організацій

Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни.

Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у менеджменті. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.

Основні риси проекту. Види проектів, їх характеристика. Учасники проектів. Фази життєвого циклу проекту.

Тема 21. Обґрунтування проекту

Ініціалізація проекту: розробка концепції проекту, формування ідеї проекту, попередня проробка цілей і задач проекту, передпроектні дослідження перспектив виконання проекту, заключні проектні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.

Структура проектного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, операційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.

Прогнозування ефективності проекту.

Тема 22. Планування проекту

Суть, мета та завдання ініціалізації проекту. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання.

Мета і функції проектного планування. Характеристика робіт з планування проекту. Вимоги до послідовності виконання робіт. Організація планування.

Методологічні підходи при плануванні проектів: традиційний підхід, схематичний, багаторівневе та багатостадійне планування. Методологія «витрати-час-ресурси (СТЯ), проекти у контрольованому середовищі (PRINCE). Складові системи планування та контролю проекту: мета, характеристика робіт, сіткове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та за витратами, система інформування та прийняття рішень.

Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика та значення. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проекту.

Тема 23. Управління часом виконання проекту

Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Сіткові графіки: основна мета та завдання розробки. Основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сіткових графіках. Побудова умовних діаграм. Система PERT.

Методологія обчислення параметрів сіткових графіків.

Оцінювання тривалості робіт. Моделювання тривалості робіт. Суть, завдання та види календарних планів. Методологія календарного планування проектів.

Тема 24. Планування ресурсного забезпечення проекту

Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: суть, алгоритм побудови, налагоджування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

Система вимог до джерел забезпечення проекту. Ранжування джерел. Визначення типу контрактів. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу.

Планування проектних завдань. Види витрат по проекту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі. Підходи до скорочення тривалості проекту з урахуванням витрат по роботах.

Планування бюджету в часі.

Тема 25. Контролювання виконання проекту

Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проектів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання.

Вимірювання та аналіз показників виконання проекту. Інформація, необхідна для звіту з виконання проекту. Оцінювання перебігу виконання проекту на основі методу скоригованого бюджету. Обчислення скоригованого бюджету. Обчислення прогнозованого часу та витрат проекту.

Види проектних змін та їх вплив на проект та проектну команду. Процедура внесення змін до проекту. Оцінювання результатів внесення змін.

Основні роботи на етапі завершення проекту. Передача продукту проекту замовнику. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проектної команди.

Тема 26. Управління ризиками проектів

Суть та види проектних ризиків. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту.

Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків.

Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії. Формування програм реагування на ризик.

Тема 27. Управління якістю проекту

Якість проектного менеджменту щодо відповідності проектним цілям та вимогам споживачів. Суть управління якістю проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.

Політика у сфері якості. Описання змісту проекту. Описання продукту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості. Проектування експериментів. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості проекту.

Контролювання якості проекту: план тестування й приймання компонентів проекту; інспекція етапів проекту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій.

Класифікація витрат на забезпечення якості проекту.

Тема 28. Управління персоналом у проектах

Основні сфери та напрями управління персоналом у проектах. Вимоги до проектного менеджера. Ознаки ефективного проектного менеджера. Лідерство і делегування повноважень. Стилi лідерства.

Формування команди проекту. Аналіз і оцінення зацікавлених осіб. Переговори та попереднє призначення у команду. Оптимізація структури персоналу проекту. Роботи з формування команди. Аналіз ролей членів команди (тест Белбіна).

Стадії розвитку команди. Організація зворотного зв'язку в команді. Навчання членів команди. Удосконалення індивідуальних навичок членів команди. Навчання поведінки в команді.

Організаційна культура проекту. Організаційний стиль. Мотивація окремих виконавців та груп. Трансформування системи винагород та визнання. Мотивація функціональних менеджерів.

Управління конфліктами в проекті. Критичні сфери поведінки персоналу під час виконання проекту. Причини конфліктів. Джерела конфліктів. Стратегії запобігання конфліктів.

Змістовий модуль 5. Управління якістю [21-23; 25-26]

Тема 29. Основні проблеми управління якістю

Стандартизація термінології в галузі управління якістю. Керівництво ISO/IEC 2 «Загальні терміни та визначення в галузі стандартизації та суміжних видів діяльності». Значення основних категорій в теорії управління якістю згідно з ДСТУ ISO серії 9000-2007. Основні положення та словник термінів.

Проблема якості продукції на сучасному етапі. Взаємозв'язок якості товарів з успіхом та ефективністю розвитку національної економіки, конкурентоспроможністю продукції, національним престижем країни.

Значення та суть управління якістю товарів. Якість та розвиток науково-технічного й соціального прогресу.

Системи управління якістю. Системний підхід до проблеми управління якістю продукції. Моделі систем управління якістю: модель Фейгенбаума, модель Етінгера-Сітінга, модель Джурана. Теорії Маслоу та Мак-Грегора. Принципи та функції системи управління якістю продукції.

Тема 30. Міжнародний та вітчизняний досвід управління якістю

Історія розвитку вітчизняного руху з управління якістю. Поява елементів управління якістю товарів на основі розвитку та впровадження стандартизації. Розвиток управління якістю в країні: контроль якості; оцінювання якості; системний підхід до управління якістю. Розробка і розвиток методів оцінювання якості на різних етапах виробництва. Розвиток систем.

Облік вимог стандартів ISO серії 9000 у вітчизняних стандартах. Гармонізація вітчизняних нормативних документів у сфері управління якістю з міжнародними.

Тема 31. Базова концепція загального управління якістю

Основні елементи стратегії TQM. Умови успішного впровадження TQM.

Промислова логіка загального управління якістю. Японська система планування необхідних матеріалів (MRP). Західна система планування з урахуванням моменту перезамовлення (ROP). Системи Just-In-Time (JIT) та Just-In-Case (JIC).

Реалізації методів загального управління якістю в Україні.

Тема 32. Система якості в стандартах ISO серії 9000

Загальна характеристика стандартів ISO серії 9000, еволюція розвитку стандартів якості.

Структура базових стандартів ISO серії 9000. Організація робіт з впровадження стандартів ISO серії 9000 в Україні. Забезпечення відповідності систем якості стандартам ISO серії 9000 як першочергова вимога при сертифікації.

Тема 33. Статистичні методи контролю якості

Суть статистичних методів контролю якості. Порядок збирання інформації.

Статистичний ряд і його характеристики.

Сім інструментів контролю якості: контрольний лист, гістограма, діаграма розсіювання, метод стратифікації, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма (Ісікаві), контрольна карта (Шухарта). Принципи їх побудови та застосування.

Вивчення статистичних методів контролю якості.

Тема 34. Інструменти управління якістю та процес розгортання функції якості (QFD)

Загальні положення. Порядок збирання вихідних даних.

Інструменти управління якістю (сім нових інструментів контролю якості): діаграми спорідненості, зв'язків, деревовидна; матрична та векторна діаграми; діаграма здійснення процесу (PDPC); матриця пріоритетів (аналіз матричних даних). Процедура побудови та застосування.

Ключові елементи та інструменти Розгортання Функції Якості. Концепція будинку якості та етапи відстежування «голосу споживача» при Розгортанні Функції Якості. Зв'язок інструментів якості TQM та QFD.

Планування якості продовольчих та непродовольчих товарів.

Тема 35. Сертифікація систем якості підприємства

Основні принципи проведення сертифікації систем якості підприємств.

Нормативна база для сертифікації систем якості: міжнародна, регіональна, національна.

Етапи проведення сертифікації системи якості. Реєстр систем якості, його структура та функції.

Міжнародна система визначення результатів оцінювання систем якості ISO/IES. Сертифікація систем якості в Україні. Діяльність Держспожив-стандарту із сертифікації систем якості. Аналіз нормативних документів щодо сертифікації систем якості в Україні.

Тема 36. Витрати на якість та їх класифікація

Вплив якості на прибуток та збитки підприємства. Традиційні підходи до визначення «оптимальної вартості якості».

Структура прибутків та витрат. Класифікація витрат.

Окупність витрат на якість. Рівні витрат на якість продукції.

Витрати на якість і політика «нульового дефекту». Відносні частки елементів витрат на якість.

Облік витрат на якість в умовах TQM. Алгоритм діяльності щодо фінансування витрат на якість. Основні задачі вимірювання витрат на якість. Витрати на відповідність, їх структура. Витрати на контроль. Витрати на невідповідність, їх структура. Втрати, причини їх виникнення.

Тема 37. Аудит якості та премії якості

Типи аудиторських перевірок та моделей оцінювання рівня якості. Причини мотивації проведення оцінювання якості. Характеристика типів аудиторських перевірок якості. Достовірність результатів оцінювання. Самооцінювання.

Підготовка до зовнішнього аудиту щодо відповідності стандартам ISO серії 9000. Попередня організаційна робота. Підготовка документації. Технологія здійснення процедури зовнішнього аудиту.

Національні премії з якості та їх критерії. Методи самооцінювання за критеріями національних премій з якості.

3 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ СКЛАДАННЯ ІСПИТУ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Організація як складна система та об'єкт управління.
2. Основні закони організації.
3. Еволюція поглядів на суть і структуру організації.
4. Особливості менеджменту суб'єктів підприємницької діяльності залежно від етапів життєвого циклу розвитку організації.
5. Організаційний інжиніринг як сучасна концепція управління суб'єктами підприємницької діяльності.
6. Організаційний дизайн та його роль в організації діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.
7. Суть та особливості менеджменту організацій-суб'єктів підприємницької діяльності.
8. Організація управління суб'єктами підприємницької діяльності.
9. Принципи організації управління організацій-суб'єктів підприємницької діяльності.
10. Суть діяльності організацій-суб'єктів підприємницької діяльності.
11. Управлінський ризик в менеджменті суб'єктів підприємницької діяльності.
12. Управління ризикозахищеністю організації.
13. Цільові управлінські моделі.
14. Моделі організацій як об'єктів управління.
15. Поведінкові та адміністративні моделі організації.
16. Результативність менеджменту суб'єктів підприємницької діяльності.
17. Управління змінами в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
18. Індивідуальні зміни в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності та управління ними.
19. Командні зміни в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності та управління ними.
20. Організаційні зміни в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності та управління ними.
21. Опір змінам в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності та проблеми управління ними.

22. Структурні зміни в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності та управління ними.
23. Суть та специфіка управління змінами у стратегічному розвитку організацій-суб'єктів підприємницької діяльності.
24. Корпоративна культура в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності: суть, принципи зміни.
25. Ребрендинг в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
26. Суть та особливості корпоративного управління організаціями-суб'єктами підприємницької діяльності.
27. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління організаціями корпоративного типу в Україні.
28. Фінансове посередництво в системі корпоративного управління суб'єктами підприємницької діяльності.
29. Суть та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні.
30. Органи корпоративного управління суб'єктів підприємницької діяльності.
31. Загальні збори акціонерів як вищий орган управління акціонерним товариством.
32. Наглядова рада як орган корпоративного управління.
33. Виконавчий орган та його повноваження.
34. Ревізійна комісія як контролюючий орган акціонерного товариства.
35. Стратегічне та тактичне планування в системі корпоративного управління: суть, зміст, специфіка.
36. Особливості розкриття інформації про діяльність підприємств корпоративного типу.
37. Контроль в системі корпоративного управління організаціями-суб'єктами підприємницької діяльності.
38. Ефективність корпоративного менеджменту: суть, оцінювання.
39. Проекти в системі менеджменту організацій-суб'єктів підприємницької діяльності.
40. Обґрунтування доцільності проектів в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
41. Структура проектного аналізу в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
42. Планування проектів в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.

43. Управління термінами виконання проектів в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
44. Ресурсне забезпечення проектів в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
45. Методи оцінювання проектів в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
46. Обґрунтування доцільності проекту.
47. Структуризація проекту.
48. Контролювання виконання проекту в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
49. Управління проектними ризиками в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
50. Поняття якості в контексті проектного менеджменту.
51. Управління якістю продукції в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
52. Системи управління якістю продукції в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
53. Історія розвитку управління якістю.
54. Базова концепція управління якістю продукції в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
55. Статистичні методи контролю якості.
56. Інструменти управління якістю в організаціях-суб'єктах підприємницької діяльності.
57. Принципи проведення сертифікації систем якості організацій-суб'єктів підприємницької діяльності.
58. Аудит в системі менеджменту якості організацій-суб'єктів підприємницької діяльності.

4 ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи допомагає засвоїти курс «Ділове адміністрування». Контрольна робота з дисципліни виконується самостійно кожним студентом.

Контрольна робота з дисципліни «Ділове адміністрування» складається з теоретичної та практичної складових. Завдання студенти отримують від викладача.

Виконання завдання є обов'язковим і є умовою допуску до складання іспиту. При виконанні контрольної роботи студенти мають керуватися такими вимогами:

1. Контрольна робота виконується за допомогою комп'ютера на стандартних аркушах формату А4. Обсяг роботи – до 20 сторінок формату А4.
2. При оформленні роботи спочатку потрібно написати умову завдання, а потім розкривати суть поставлених питань. Для виконання роботи можна, і навіть потрібно, використовувати літературні джерела, які не вказані у списку рекомендованої літератури, а також без обмеження реальні життєві ситуації і власний досвід. Відповіді на питання і відповідні розв'язки потрібно подавати повними, конкретними і по суті.
3. Розв'язання задач необхідно подати у запропонованих форматах. Всі відповіді мають бути обґрунтованими і підтверджуватися відповідними розрахунками.
4. В кінці індивідуальної роботи необхідно вказати список використаної літератури. У тексті теоретичних завдань обов'язково мають бути відповідні посилання на джерела інформації.
5. При написанні контрольної роботи необхідно залишати поля для зауважень чи приміток рецензента.

Загальні правила оформлення. При оформленні текстової частини курсової роботи необхідно дотримуватись вимог ДСТУ 3008:2015 «Документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Пояснювальну записку оформляють з використанням комп'ютерної техніки. Текст друкують через 1 міжрядковий інтервал за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210×297 мм); шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, розмір 14. Поля: зверху, знизу і зліва – не менше 20 мм; справа – 10 мм. Абзацний відступ має бути однаковим впродовж усього тексту звіту і дорівнювати п'яти знакам.

Нумерація сторінок виконується арабськими цифрами, дотримуючись наскрізної нумерації впродовж усього тексту роботи, в правому верхньому куті, починаючи зі змісту.

Текст пояснювальної записки необхідно викладати обґрунтовано в лаконічному стилі. Під час виконання контрольної роботи необхідно дотримуватись рівномірної щільності, контрастності й чіткості зображення впродовж усього звіту. В роботі мають бути чіткі, нерозпливчасті лінії, літери, цифри та інші знаки. Всі лінії, літери, цифри і знаки мають бути однаково чорними.

5 ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Організація як об'єкт управління.

Організація: поняття, ознаки, види, загальні характеристики. Взаємозалежність внутрішніх елементів організації (господарський механізм) та факторів зовнішнього середовища.

2. Системна модель управління організацією.

Поняття системи, її структура, види, властивості, зв'язки. Основні підсистеми організації та їх характеристика. Синергізм: суть, шляхи досягнення.

3. Основні закони організації.

Поняття законів організації та їх взаємозв'язок. Закони синергії, єдності аналізу і синтезу, пропорційності, композиції, самозбереження, організованості-інформованості, онтогенезу.

4. Класична теорія організації (теорія наукового управління).

Суть наукового управління Ф. Тейлора: положення, основні принципи організації праці. Послідовники концепції: Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд. Здобутки та недоліки школи наукового управління.

5. Теорія організації.

А. Файоль як основоположник теорії. Вчення про управління А. Файоля: функції, принципи та правила організації. Послідовники теорії.

6. Бюрократична теорія організації.

М. Вебер як основоположник бюрократичної теорії організації. Поняття бюрократії, основні принципи організації праці. Десять ознак ідеального бюрократичного менеджменту. Переваги та недоліки теорії.

7. Сучасні підходи до концепції життєвого циклу організації.

Крива життєвого циклу організації: поняття, види. Концепції життєвого циклу організації: класичний підхід, крива І. Адізеса, модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

8. Менеджмент на кожному етапі життєвого циклу розвитку організації.

Залежність цілей організації від стадії її життєвого циклу. Основні завдання та організація їх виконання на кожному етапі життєвого циклу організації.

9. Організаційний інжиніринг як сучасна концепція управління суб'єктами підприємницької діяльності.

Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Інжиніринговий підхід: суть, умови. Учасники та сфери інжинірингу.

10. Реінжиніринг бізнес-процесів.

Суть та необхідність реінжинірингу бізнес-процесів за сучасних умов. М. Хаммер та Дж. Чампі як основоположники концепції. Основні принципи реінжинірингу.

11. Організаційний механізм менеджменту організації.

Основний закон управління. Характеристика елементів управління. Особливості дієвого та результативного підходів в управлінні. Жорсткі та м'які елементи управління: поняття, характеристика.

12. Організаційна структура управління.

Поняття, елементи, зв'язки, рівні та повноваження. Основні принципи формування організаційної системи управління. Механізми системи управління: організаційно-адміністративний, економічний, інформаційний та робота з персоналом.

13. Організаційний дизайн та його роль за сучасних умов.

Організаційний дизайн: суть, принципи, параметри. Відмінності організаційного дизайну та організаційної структури. Індустріальна та інформаційна економіки: порівняльний аналіз.

14. Динамічна суть і координаційні механізми організаційного дизайну.

Етапи організаційного процесу. Внутрішній потенціал та конкурентний статус організації.

15. Суть та особливості менеджменту організації.

Менеджмент суб'єктів підприємницької діяльності: суть, мета, задачі. Менеджер та його роль в організації. Комунікативно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера. Управління дисципліною в організації: суть, методи.

16. Принципи організації управління.

Поняття принципів управління. Принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму, принцип стимулювання, принцип єдиноначальності, принцип науковості, правильної підготовки і розстановки кадрів.

17. Суть організаційної діяльності.

Елементи організаційної діяльності: спеціалізація (альтернативи до спеціалізації), структуризація (функціональний поділ, поділ за продукцією, поділ за споживачами, поділ за розміщенням), звітність (субординація, управлінська норма, вертикальна та горизонтальна організація), повноваження (процес делегування повноважень, централізація та децентралізація,), координація.

18. Цільові управлінські моделі.

Організація як цілеспрямована система. Концепція цілеорієнтованої організаційної системи. Управління за цілями (результатами).

19. Моделі організації як об'єктів управління.

Основні типи моделей в теорії організації: «модель механістичної конструкції організації»; подання організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці; організації як складної ієрархічної системи, яка тісно взаємодіє з оточенням; підприємства як громадської організації, у діяльності якої зацікавлені різні групи як усередині, так і поза їхніми межами.

20. Ризики в системі менеджменту організації.

Поняття ризиків та невизначеності, відмінності між ними. Основні характеристики ризиків та їх видова класифікація.

21. Управлінський ризик в менеджменті.

Управлінський ризик: суть, види, особливості. Умови виникнення ризикової ситуації. Суб'єкт та об'єкт ризику. Зовнішні та внутрішні чинники ризику.

22. Управління ризикозахищеністю організації.

Суть ризику. Аналізування та оцінювання ризиків в організаціях. Концепція управління ризиком в організації. Методи та принципи управління ризиками.

23. Результативність як об'єкт управління.

Результативність менеджменту: суть, основні підходи, фактори впливу. Особливості управління результативністю. Інструментарій підвищення результативності діяльності менеджера та організації загалом.

24. Оцінювання ефективності менеджменту організації.

Поняття, критерії та чинники ефективності. Продуктивність менеджменту. Система показників оцінювання ефективності менеджменту організації. Складові успіху організації.

25. Управління за результатами: фінський досвід.

Суть концепції. Головні результати. Основні завдання та етапи управління за результатами.

26. Управління змінами в організації.

Суть та природа виникнення змін в організаціях. Порівняльний аналіз змін, що відбуваються в природі та у відкритих соціально-економічних системах, їх взаємозв'язок. Види змін та їх класифікація.

27. Теорії пояснення джерел змін.

Характеристика екстерналістської та біхевіористичної теорії психосоціокультурних змін, теорії інвайроменталізму та теорія іманентної зміни, інтегральної теорії.

28. Політика змін та труднощі у їх здійсненні.

Поняття та принципи впровадження політики змін. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах та заходи щодо їх подолання.

29. Організаційна досконалість – основа організаційних змін.

Механізм організаційного розвитку. Основні складові організаційної досконалості за Дж. Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).

30. Індивідуальні зміни та управління ними.

Індивідуальні зміни: суть, причини, фактори виникнення. Особа та зміни. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.

31. Навчання та зміни.

Освіта дорослих, професійне навчання. Піраміда навчання. Суть та види компетентностей. Теорії навчання. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

32. Командні зміни в організаціях.

Група: поняття, ознаки, переформування в команду. Відмінності між групою та командою. Ефективні та неефективні команди. Основні стадії розвитку команди та їх характеристика. Етапи зміни команди за Б. У. Такманом.

33. Типологія учасників команди.

Розподіл ділових ролей в команді. Типологія учасників команди за Р. М. Белбіном. Команди під час змін.

34. Організаційні зміни та управління ними.

Організаційні зміни: суть, моделі, підходи, причини виникнення. Організаційні метафори. Принципи діяльності організації з використанням організаційних метафор. Метафори Гаррета Моргана.

35. Моделі змін.

Моделі змін К. Левіна, формула змін Р. Бекхарда, цикл змін за Дж. Коттером, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге.

36. Опір змінам в організаціях та проблеми управління ними.

Опір змінам: суть, причини. Управління опором змінам. Оцінювання економічної ефективності технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших варіантів розвитку організації з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Методи подолання опору змінам.

37. Структурні зміни в організаціях та управління ними.

Реструктуризація організації: суть, причини, форми і види. Схеми реструктуризації підприємства. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін.

38. Критичні чинники успіху змін.

Основні чинники успіху змін. Напрямки розвитку думки і дій, необхідних для успішного проведення змін. Моніторинг та аналіз структурних змін. Команди в процесі реструктуризації.

39. Суть та специфіка управління змінами у стратегічному розвитку організацій.

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Об'єднання та поглинання: суть, причини. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.

40. Корпоративна культура в організаціях: суть, принципи зміни.

Корпоративна культура: поняття, види. Принципи успішної зміни корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Формування бренду роботодавця.

41. Ребрендинг.

Поняття ребрендингу. Причини, завдання та методи здійснення. Приклади вдалого та невдалого ребрендингу.

42. Зміни на основі інформаційних технологій.

Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ. Нові правила інформаційного суспільства.

43. Роль керівника в управлінні змінами

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилї та навички керівника змін.

44. Менеджери та лідери.

Характеристика менеджерів та лідерів. Спільне та відмінне (за У. Беннісом).

45. Передумови виникнення корпоративного управління.

Історичні передумови виникнення: сімейна власність, поява компаній, капітал яких належав групі власників. Проблеми розподілу права власності у компаніях із великою кількістю співвласників. Приватизація в Україні, проблеми формування корпоративних відносин. Корпоративне управління як конкурентна перевага в бізнесі.

46. Суть та особливості корпоративного управління.

Корпоративне управління: суть, принципи, значення. Елементи корпоративного управління та їх характеристика. Суб'єкти та об'єкти корпоративного управління.

47. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління організаціями корпоративного типу в Україні.

Англо-американська, японська та німецька моделі корпоративних відносин. Особливості корпоративного управління в Україні.

48. Форми і функції державного регулювання в системі корпоративного управління в Україні.

Державне регулювання корпоративного сектора: органи загальної та спеціальної компетенції. Форми державного регулювання корпоративних відносин. Функції державного регулювання. Напрямки управління державним корпоративним сектором в Україні. Фонд державного майна України та його роль у формуванні та управлінні корпоративним сектором України.

49. Інфраструктура корпоративного середовища.

Емітент як ключова фігура корпоративних відносин, зовнішні учасники, держава як специфічний учасник корпоративних відносин. Учасники корпоративного управління. Функції емітента як учасника корпоративного управління. Емісія цінних паперів.

50. Фінансове посередництво в системі корпоративного управління.

Фінансові посередники в системі корпоративного управління. Основні форми посередництва. Інститути спільного інвестування.

50. Особливості формування та розвитку фондового ринку в Україні.

Фондовий ринок та його учасники (основні та інфраструктурні). Складові елементи інфраструктури фондового ринку. Особливості створення та діяльності фондових бірж в Україні. Види та функції фондових бірж. Позабіржовий ринок.

51. Акціонерні товариства в системі правових інституцій.

Закон України «Про акціонерні товариства». Особливості створення та господарювання акціонерних товариств (АТ) в Україні. Види АТ. Органи управління АТ.

52. Цінні папери, їх види та особливості обігу в Україні.

Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок». Поняття та види цінних паперів: емісійні та неемісійні; документарні та бездокументарні; на пред'явника, іменні та ордерні. Особливості емісії та обігу акцій.

53. Суть та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні.

Види депозитарної діяльності та її суб'єкти. Депозитарії і зберігачі цінних паперів. Глобальний сертифікат. Національна депозитарна система України.

54. Органи корпоративного управління.

Ключові учасники корпоративних відносин. Склад та структура корпоративних органів управління.

55. Загальні збори акціонерів як вищий орган управління акціонерним товариством.

Підготовка до проведення зборів акціонерів. Основні вимоги до порядку проведення зборів акціонерів. Компетенції загальних зборів. Проведення позачергових зборів акціонерів.

56. Наглядова рада як орган корпоративного управління.

Призначення наглядової ради, причини її створення та повноваження. Порядок обрання членів наглядової ради.

57. Виконавчий орган акціонерного товариства та його повноваження.

Засади створення та діяльності виконавчого органу управління. Члени виконавчого органу управління: кількісний склад та порядок обрання. Виключні компетенції виконавчого органу.

58. Ревізійна комісія як контролюючий орган акціонерних товариств.

Мета та порядок створення ревізійної комісії. Члени ревізійної комісії: порядок обрання та склад. Порядок діяльності та повноваження. Проведення незалежного аудиту.

59. Стратегічне та тактичне планування в системі корпоративного управління: суть, зміст, специфіка.

Стратегічне та тактичне планування корпораціями: суть, особливості. Визначення параметрів стратегічного та тактичного планування, цілей діяльності корпорації та її місії. Забезпечення взаємозв'язку місії корпорації з місіями корпоративних утворень.

60. Управління корпоративними витратами.

Суть, актуальність та проблеми управління витратами. Елементи системи управління витратами і їх взаємозв'язок. Роль і значення управління витратами в умовах ринкової економіки.

61. Особливості розкриття інформації про діяльність підприємств корпоративного типу.

Система розкриття інформації: суть, призначення. Вимоги до звітності корпорацій. Побудова звітності відповідно до вимог міжнародних та національних стандартів бухгалтерського обліку. Розкриття інформації корпораціями – учасниками фондового ринку.

62. Контроль в системі корпоративного управління.

Система корпоративного контролю та її функції. Форма та моделі корпоративного контролю. Внутрішній та зовнішній аудит в корпораціях. Забезпечення правового захисту інвесторів за інсайдерської та аутсайдерської систем корпоративного контролю.

63. Ефективність корпоративного менеджменту: суть, оцінювання.

Рейтингове оцінювання ефективності корпоративного менеджменту. Критерії фінансового оцінювання ефективності різних систем корпоративного менеджменту. Організаційна ефективність: суть, параметри, методи оцінювання. Досягнення балансу інтересів.

64. Проекти в системі менеджменту організацій: суть, ознаки, види.

Проекти: суть, мета, основні ознаки та риси. Види проектів та їх характеристика.

65. Особливості управління проектами на окремих етапах життєвого циклу.

Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту. Управління проектами на окремих етапах життєвого циклу.

66. Обґрунтування доцільності проектів.

Ініціалізація проекту: суть, мета, завдання. Розробка концепції проекту, формування ідеї, попередня проробка цілей і задач проекту, передпроектні дослідження перспектив виконання проекту, завершальні проектні дослідження тощо. Прогнозування ефективності проекту.

67. Структура проектного аналізу.

Технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, операційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.

68. Проектне планування: суть, мета, функції, основні роботи з планування проекту та їх характеристика.

Суть, мета, функції планування проектів. Вимоги до послідовності виконання робіт проекту. Організація планування. Методологічні підходи до планування проектів.

69. Управління термінами виконання проектів.

Планування послідовності виконання робіт. Методи календарного планування. Сіткові графіки: суть, мета, призначення, переваги. Умовні діаграми: суть, правила побудови.

70. Ресурсне забезпечення проектів.

Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: суть, алгоритм побудови, налагоджування за умов нестачі ресурсів.

71. Методи оцінювання проектів.

Формула Ольсена. Формула Пасифіко. Статичні методи оцінювання проектів. Динамічні методи оцінювання проектів.

72. Обґрунтування доцільності проекту.

Бізнес-план: поняття, призначення, основні структурні елементи. Техніко-економічне обґрунтування проекту: призначення та структура.

73. Структуризація проекту.

Структура проекту: поняття, вимоги до формування. Структурні моделі проекту.

74. Контролювання виконання проекту.

Основні елементи контрольного циклу та їх характеристика. Інструментарій контролювання проекту. Контролювання термінів та бюджетів. Звітність у системі контролю: завдання, вимоги, форми подання. Вимірювання та аналіз показників виконання проекту.

75. Управління проектними ризиками в організаціях.

Суть та види проектних ризиків. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Ранжування ризиків. Можливі стратегії поведінки організації щодо проектних ризиків. Стратегії усунення ризиків, розподілу ризиків, зменшення ризиків, сприйняття ризиків.

76. Поняття якості в контексті проектного менеджменту.

Поняття якості проекту та управління якістю проекту. Планування якості проекту. Витрати на забезпечення якості проекту.

77. Стандартизація термінології в галузі управління якістю.

Поняття якості. Якість як об'єкт управління. Основоположники концепцій управління якістю. Показники якості та їх класифікація. Взаємозв'язок загального менеджменту та менеджменту якості.

78. Управління якістю продукції в організаціях.

Якість продукції: суть, значення для організації. Властивості продукції. Показники якості продукції та їх характеристика. Суть та значення управління якістю продукції. Проблеми якості продукції на сучасному етапі. Конкурентоспроможність продукції.

79. Міжнародний та вітчизняний досвід управління якістю.

Історія розвитку якості: зміна ставлення до якості та удосконалення управлінської діяльності у сучасному світі. Етапи еволюції управління якістю продукції (менеджменту якості).

80. Особливості управління якістю в Японії.

Союз учених та інженерів Японії. Причини неефективності роботи з управління якістю (К. Ісікава). Принципи Е. Демінга та «Загальне управління якістю» (TQM). Рух «Управління якістю в рамках компанії». Особливості японського підходу до управління якістю. Гуртки якості.

81. Особливості управління якістю в США.

Концепція управління якістю в ідеях В. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана. Загальне управління якістю» (TQM) Е. Демінга. Результати застосування японської концепції гуртків якості. Рух в сфері керівництва якістю в масштабах усієї нації (Філіпп Кросбі, Джеймс Харінгтон та ін.).

82. Особливості управління якістю в європейських країнах.

Удосконалення якості як вироблення конкурентоспроможної стратегії на рівні країни. Спрямованість шкіл менеджменту якості. Досвід управління якістю в Німеччині та Франції.

83. Розвиток систем управління якістю у СРСР.

Системи якості та їх характеристика: БВП (бездефектне виготовлення продукції), СБП (система бездефектної праці), ЯНАРЗПВ (якість, надійність, ресурс з перших виробів), НОРМ (Наукова організація робіт з підвищення ресурсу двигунів), КСУЯП (комплексна система управління якістю продукції), КСУЯП і ЕВР (комплексна система управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів), КСПЕВ (комплексна система підвищення ефективності виробництва).

84. Розвиток систем якості.

Поняття та основні етапи розвитку систем якістю. П'ять зірок якості.

85. Системи управління якістю продукції в організаціях.

Поняття системи управління якістю продукції. Моделі систем управління якістю: циклічна модель Е. Демінга, модель А. Фейгенбаума, модель Дж. Джурана. Принципи та функції системи управління якістю продукції. Комплексні системи управління якістю продукції.

86. Історія розвитку управління якістю: міжнародний та вітчизняний досвід.

Історія розвитку вітчизняного та міжнародного руху з управління якістю. Впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні.

87. Базова концепція управління якістю продукції в організаціях.

Основні елементи стратегії Total Quality Management (TQM). Реалізації методів загального управління якістю в Україні.

88. Статистичні методи контролю якості.

Поняття та види статистичних методів контролю якості. Контрольні карти. Контроль за альтернативною ознакою. Статистичний приймальний контроль за альтернативною ознакою. Статистичний приймальний контроль за кількісною ознакою.

89. Інструменти управління якістю в організаціях.

Порядок збирання вхідних даних. Інструменти управління якістю (сім нових інструментів контролю якості): діаграми спорідненості, зв'язків, деревовидна; матрична та векторна діаграми; діаграма здійснення процесу (PDPC); матриця пріоритетів (аналіз матричних даних) та ін.

90. Система якості в стандартах ISO серії 9000.

Огляд стандартів систем менеджменту. Огляд сімейства ISO 9000. Міжнародні стандарти сімейства ISO 9000:1994. Системи менеджменту якості. Вимоги до системи якості згідно зі стандартом ISO 9001:1994. Міжнародні стандарти сімейства ISO 9000:2000. Системи менеджменту якості. Інші стандарти ISO, вимоги яких покладено в основу систем менеджменту.

91. Принципи проведення сертифікації систем якості організацій.

Нормативна база для сертифікації систем якості: міжнародна, регіональна, національна. Етапи проведення сертифікації системи якості. Реєстр систем якості, його структура та функції. Міжнародна система визначення результатів оцінювання систем якості ISO/IES. Сертифікація систем якості в Україні.

92. Витрати на якість та їх класифікація.

Структура витрат на якість. Класифікація витрат на якість. Інформаційна база аналізу витрат на якість продукції. Методи вимірювання та аналізу витрат на якість.

93. Облік витрат на якість в умовах TQM.

Управління витратами на якість. Оцінення витрат від низької якості продукції (послуг) та ефективності проектів його поліпшення. Оцінення витрат, пов'язаних з якістю, за моделлю PAF. Модель вартості процесу. Оптимізація рівня якості і витрат на нього.

94. Аудит в системі менеджменту якості організацій.

Поняття, види та цілі аудиту якості. Об'єкти аудиту. Основні етапи проведення аудиту. Особливості аудиту продукції та процесів.

95. Нагороди за якість: світовий і вітчизняний досвід.

Світова практика присудження нагород за якість. Модель Європейської премії якості. Практика присудження нагород за якість в Україні. Національний конкурс якості. Кращі підприємства України.

6 ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Практичне завдання 1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання організації

Для обраного підприємства проаналізувати його внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання, користуючись класичним методом SWOT-аналізу. За результатами проведеного дослідження визначити стратегію діяльності та подальшого розвитку аналізованого суб'єкта господарювання.

Короткі теоретичні відомості

Класичним методом аналізу середовища господарювання організації є SWOT-аналіз, який вже близько 50-ти років залишається одним із найефективніших інструментів стратегічного аналізу.

Метод дозволяє вивчити зовнішні та внутрішні фактори впливу одночасно, склавши так званий стратегічний баланс підприємства.

Назва методу походить від перших літер аббревіатури [24]:

Strength (сила) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;

Weakness (слабкість) – види діяльності, які організація здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються;

Opportunities (можливості) – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);

Threats (загрози) – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка потребує від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, вважаючи їх за загрози [24].

Виявлені сильні сторони мають стати базовими для посилення позицій підприємства в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони мають знаходитись під посиленою увагою керівництва задля їх усунення.

Узагальнені характеристики сильних і слабких сторін підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT -аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу</p> <p>Наявні конкурентні переваги (унікальність)</p> <p>Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність</p> <p>Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер</p> <p>Жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)</p> <p>Стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»</p> <p>Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності</p> <p>Вища за середню обізнаність про стан ринку</p> <p>Знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів</p> <p>Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку</p> <p>Диференціація виробів</p> <p>Обґрунтована диверсифікація</p> <p>Увага до зниження витрат</p> <p>Вища за середню рентабельність і прибутковість</p> <p>Достатні фінансові ресурси</p> <p>Вищі за середні маркетингові навички</p> <p>Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції);</p> <p>Творчий, підприємницький менеджмент</p> <p>Добре вивчений ринок, потреби покупців</p> <p>Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу</p> <p>Імідж надійного партнера</p> <p>Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі</p>	<p>Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.</p> <p>Відсутність реальних конкурентних переваг</p> <p>Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)</p> <p>Втрата конкурентної позиції, внаслідок...</p> <p>Нижчі за середні темпи зростання</p> <p>Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції</p> <p>Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість</p> <p>Втрата репутації у споживачів</p> <p>«Аутсайтери» у розвитку продукції.</p> <p>Вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація</p> <p>Робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки у стратегічній діяльності (її відсутність)</p> <p>Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага НДПКР</p> <p>Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску</p> <p>Слабка система розподілу</p> <p>Виробництво з високими витратами, старіння потужностей</p> <p>Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі — починається «хвороба великих компаній»</p> <p>Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів</p> <p>«Новачок» у бізнесі, чия репутацію ще не доведено</p> <p>Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку</p> <p>Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</p>

Аналіз зовнішнього середовища організації дає можливість визначити основні можливості та загрози для підприємства.

Узагальнені зовнішні можливості та загрози для підприємства наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT -аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Розвиток економіки країни Соціально-політична стабільність Обґрунтоване законодавство Доступність інвестицій та кредитів Обслуговування додаткових груп споживачів Входження в нові ринки (сегменти) Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів Споріднена диверсифікація Товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються Вертикальна інтеграція Зовнішні мережні структури Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп Самозаспокоєність ключових конкурентів Швидке зростання ринку Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки Розвинуті ринки know how	Високі темпи інфляції Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних) Зростання збуту товарів-замінників Уповільнений темп зростання ринку або його спад «Ворожі дії» з боку держави (обмеження) Зростання тиску конкурентів Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами Зміни в потребах і смаках споживачів Негативні демографічні зміни Негативна екологічна ситуація Соціально-політична нестабільність

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 1).

Зовнішнє середовище

		Можливості (шанси)	Загрози
		1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СіМ Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони	Поле СлМ Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рисунок 1 – Матриця SWOT-аналізу

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в процесі розробки стратегій певного типу:

- *поле С1М* – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

- *поле С1З* – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- *поле СлМ* – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- *поле СлЗ* – кризове поле, оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Вказівки до виконання завдання

1. Обрати підприємство для дослідження.

2. Відповідно до зібраної інформації про діяльність підприємства та зовнішнє середовище його господарювання визначити:

- сильні та слабкі сторони підприємства;

- можливості та загрози підприємства.

Побудувати матрицю SWOT-аналізу за відповідною формою (табл. 3).

Таблиця 3 – Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (<i>Strength</i>)	Слабкі сторони (<i>Weakness</i>)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Можливості (<i>Opportunities</i>)	Загрози (<i>Threats</i>)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

3. Визначити стратегію діяльності та подальшого розвитку досліджуваного підприємства. Зробити відповідні висновки.

Практичне завдання 2. Прийняття управлінського рішення про вибір оптимального варіанту фінансування проекту

Розглядається пропозиція щодо фінансування інноваційного проекту. Фінансовому менеджеру на розгляд подано 3 варіанти капіталовкладень.

Загальна величина інвестицій становить – **К тис. грн.**

Відсоткова ставка прогнозується в розмірі **α %**.

Мінімальний рівень дохідності – **γ_{\min} %**.

Надходження грошових потоків (доходів) фіксуються на кінець кожного року, капіталовкладення – на початку року.

Необхідно прийняти управлінське рішення про вибір найбільш ефективного варіанта капіталовкладень. Зроблені висновки підкріпити відповідними розрахунками показників ефективності проекту:

-чистий дисконтований дохід (NPV);

-індекс дохідності (PI);

-термін окупності інвестицій (PP);

-внутрішня норма прибутковості (IRR).

Вхідні дані для виконання завдання наведено в додатку А.

Для наочності зроблених висновків результати розрахунків звести до таблиці 4.

Таблиця 4 – Результати розрахунків показників ефективності проектів

Показник	Умова доцільності	Проекти		
		I	II	III
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV > 0$			
Індекс дохідності (PI)	$PI > 1$			
Термін окупності інвестицій (PP)	$PP \leq 3$ р.			
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	$IRR > \gamma_{\min}$			

Вказівки до виконання завдання

Чистий дисконтований дохід (чиста поточна вартість проекту, NPV – *Net Present Value*):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (1)$$

де IC – одноразові первісні інвестиції (Invest Capital), грн;

CF_t – грошові потоки (Cash Flow) відповідного року, які фіксуються на кінець кожного року (!), грн;

t – кількість періодів ($t = 1, 2, \dots, n$), у яких визначені грошові потоки, років;

n – тривалість життєвого циклу проекту, років;

r – ставка дисконту (Rate), яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику, у відносних одиницях.

Якщо $NPV > 0$ – проект можна приймати; $NPV = 0$ – проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ – проект збитковий і його варто відхилити.

Якщо проект припускає не разову інвестицію, а послідовне інвестування фінансових ресурсів протягом m років, то формула для розрахунку NPV модифікується в такий спосіб:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}, \quad (2)$$

де IC_j – щорічна величина інвестицій, яка фіксується на початок кожного року (!), грн;

Індекс дохідності (прибутковості) (PI – Profitability Index) – відношення поточної вартості грошових потоків до вкладених інвестицій:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : IC. \quad (3)$$

При оцінюванні проектів за методом PI застосовують такі критерії:

Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.

В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів проект із більшим значенням PI кращий, ніж з меншим. При взаємовиключних проектах приймається той, у якого показник PI найбільший.

Індекс рентабельності є відносним показником: він характеризує рівень доходів на одиницю затрат, тобто ефективність інвестицій – чим більше значення цього показника, тим більша віддача від кожної гривні, яка інвестована в цей проект. Завдяки цьому критерій PI дуже зручний при виборі одного проекту з низки альтернативних, які мають приблизно однакові значення NPV.

Існує модифікація формули індексу дохідності проекту (DPI (Discounted Profitability Index) – дисконтований індекс дохідності), яка дозволяє врахувати неодноразові вкладання коштів протягом всього строку реалізації проекту. При цьому всі інвестиційні витрати дисконтуються. В результаті формула набуває вигляду:

$$DPI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}. \quad (4)$$

Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR – Internal Rate of Return).

IRR чисельно дорівнює ставці дисконту, при якій величина NPV проекту дорівнює нулю.

IRR = r, при якому NPV = f(r) = 0. IRR знаходять із рівняння:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = CI. \quad (5)$$

Для спрощення розрахунків можна скористатись такою формулою:

$$IRR = \left(\sqrt[T]{DPI} - 1 \right) * 100\%, \quad (6)$$

де T – тривалість життєвого циклу проекту, років.

Зверніть увагу, що життєвий цикл проекту – це період часу від початку здійснення капіталовкладень до моменту отримання останньої економічної вигоди від цих капіталовкладень.

Відбір проектів проводиться за таким критерієм: організація може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим за поточний показник ціни капіталу (CC – Cost Capital).

Якщо IRR < CC, то такий проект відхиляється, якщо IRR > CC, то приймається. У випадку обмеженості інвестиційних ресурсів вибирають проект із більшим IRR.

CC є пороговою величиною (так званий мінімальний рівень дохідності капіталу), тому за інших рівних умов зазвичай вибирається проект з більшим її значенням.

Період окупності інвестицій (PP – Payback Period) показує тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнюватиме сумі інвестицій. Це період, необхідний для відшкодування початкових капіталовкладень за рахунок прибутків від проекту. Необхідно відзначити, що в точці терміну окупності проекту NPV = 0.

$$PP = \min n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n CF_t \geq IC.$$

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP – Discounted Payback Period). Розрахунок показника здійснюється аналогічно PP, але застосовується тільки до дисконтованих значень грошового потоку. Дисконтований термін окупності має чіткіші критерії відбору проектів у випадку обмеження інвестиційних ресурсів.

$$DPP = \min n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + r)^t} \geq IC.$$

Відповідно, якщо капіталовкладення одноразові, то період окупності можна визначити:

$$DPP = \frac{IC}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}} \quad (7)$$

Якщо капіталовкладення здійснюються неодноразово, то період окупності визначається:

$$DPP = \frac{\sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}} \quad (8)$$

При оцінюванні інвестиційних проектів критерій **DPP**, а також критерій **PP** можуть використовуватися таким чином:

- а) проект приймається, якщо є окупність;
- б) проект приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.

Практичне завдання 3. Прийняття рішення про доцільність придбання нового обладнання

Підприємство передбачає придбати нове виробниче обладнання, вартість якого разом із транспортуванням, монтажем та налагодженням становить **В** млн грн.

Інвестування проекту буде здійснюватися власними та кредитними ресурсами підприємства: **X** % вартості обладнання фінансуватиметься за рахунок кредитних засобів, решта – за рахунок власних коштів підприємства.

За умовами договору з банком повернення кредиту буде здійснюватися протягом трьох років такими частинами:

- після закінчення першого року користування кредитом – 40 % від суми кредитування;
- після закінчення двох років – 30 % від суми кредитування;
- після закінчення трьох років – 30 % від суми кредитування.

За користування кредитом підприємство має сплачувати 25 % від використуваної протягом року суми.

Термін служби обладнання – 5 років, його ліквідаційна вартість становить 10 % від вартості обладнання.

Після встановлення та налагодження виробничого обладнання передбачається випуск та реалізація продукції:

1 рік – **N тис. шт.**,

2 рік – **1,05 N тис. шт.**,

3 рік – **1,1 N тис. шт.**,

4 рік – **1,15 N тис. шт.**,

5 рік – **1,25 N тис. шт.**

Ціна одиниці готової продукції – **C грн./шт. (зі збільшенням ціни на 12 % щорічно).**

Вартість сировини, яка витрачається на виготовлення одиниці готової продукції, становить 30 % від ціни/шт.

Фонд оплати праці робітників – у перший рік **F тис. грн (з підвищенням на 10% щорічно).**

Інші експлуатаційні витрати в перший рік проектування становлять **15 тис. грн (зі збільшенням на 5 % щорічно).**

Амортизація нараховується методом рівномірного прямолінійного списання.

Норма дисконту – **α %.**

Визначити економічну ефективність проекту за допомогою показника чистого дисконтованого доходу.

Результати розрахунків звести до табл. 5.

Таблиця 5 – Результати розрахунків

№	Показник	Період				
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	2	3	4	5	6	7
1.	Ціна, грн/шт.					
2.	Обсяг випуску та реалізації, шт.					
3.	Виручка від реалізації, грн					
4.	Вартість сировини, грн					
5.	Оплата праці, грн					
6.	Амортизація, грн					
7.	Інші витрати, грн					
8.	Собівартість, грн					
9.	Відсотки по кредиту, грн					
10.	Повернення кредиту, грн					
11.	Прибуток до оподаткування, грн					
12.	Податок на прибуток, грн					
13.	Чистий грошовий потік, грн					
14.	Чистий дисконтований грошовий потік, грн					

Вхідні дані для виконання завдання наведено в додатку Б.

Вказівки до виконання завдання

Зверніть увагу, що до статті «Амортизація» відносяться систематичні амортизаційні відрахування на повне відновлення вартості необоротного засобу, виходячи з вартості, що амортизується (первісна вартість за вирахуванням ліквідаційної вартості), та встановлених норм відрахувань.

Згідно з Податковим Кодексом України необоротні активи, зокрема й основні засоби та нематеріальні активи, можуть амортизуватись із застосуванням таких методів: прямолінійного, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивного та виробничого.

Амортизацію розрахувати за *прямолінійним методом*, який є найпростішим у застосуванні і передбачає рівномірне нарахування амортизаційних відрахувань протягом терміну експлуатації необоротного активу. Відповідно, *річну суму амортизаційних відрахувань* можна визначити за формулою:

$$A = \frac{(B_n - B_l) \cdot H_a}{100\%}, \quad (9)$$

де B_n та B_l – первісна та ліквідаційна вартості необоротного активу, відповідно, грн;

H_a – річна норма амортизації нового засобу, %.

Норма амортизації H_a за прямолінійним методом розраховується за такою формулою:

$$H_a = \frac{100\%}{T_{\text{кор}}}, \quad (10)$$

де $T_{\text{кор}}$ – корисний термін використання необоротного засобу.

Чистий грошовий потік $ГП_i$, який щорічно буде надходити до організації в результаті впровадження реальних інвестицій в нове обладнання:

$$ГП_i = ЧП_i + A, \quad (11)$$

де $ЧП_i$ – чистий прибуток організації, грн;

A – річна сума амортизаційних відрахувань, грн.

Чистий дисконтований дохід (чиста поточна вартість проекту, NPV – *Net Present Value*) визначається за формулою 1.

Практичне завдання 4. Оцінювання ефективності управління підприємством

Оцінити ефективність системи менеджменту досліджуваного підприємства.

Вхідні дані для виконання завдання наведено в додатку В.

Короткі теоретичні відомості

Ефективність (результативність) системи менеджменту оцінюють за певними показниками.

Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення [7]:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (12)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності;

E – ефект (результат);

B – витрати, пов'язані з досягненням ефекту (ресурси).

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

Застосовують якісне оцінювання ефективності за допомогою експертів.

Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Для оцінювання ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень головних організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою [7]:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n \cdot t_b}{\sum t_b}, \quad (13)$$

де t_n – встановлений строк виконання відповідних документів, днів;

t_b – відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційній системі, раціональній технології процесів управління, правильному підборі та розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації та децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Запроектовані або такі, що діють, системи управління можна оцінити за такою формулою [7]:

$$E_y = \frac{E_b}{E_a}, \quad (14)$$

де E_b – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси чистого прибутку до планової;

E_a – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Коефіцієнт ефективності управління ($K_{\text{еф}}$) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань) [7]:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (15)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий прибуток, дохід);

Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою [7]:

$$E_{\text{уп}} = \frac{E_e}{B_y}, \quad (16)$$

де E_e – економічний ефект;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект [7]:

$$E_e = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y, \quad (17)$$

де E_i – економія i -го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n – число виконуваних робіт, що дали економію.

Економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці ($E_{\Delta pp}$) [7]:

$$E_{\Delta pp} = \frac{\Pi_p}{B_y}, \quad (18)$$

де Π_p – продуктивність праці підприємства.

Річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості ($E_{узв}$) [7]:

$$E_{узв}^p = \frac{E_{узв}^p}{B_y}, \quad (19)$$

де $E_{узв}^p$ – річна економія умовно-змінних витрат.

Річна економія умовно-змінних витрат $E_{упв}^p$ [7]:

$$E_{упв}^p = E_m + E_{пе} + E_{зп} + E_{зб} + E_{нв} + E_{по} + E_{об}, \quad (20)$$

де E_m – економія від зниження матеріальних витрат;

$E_{пе}$ – економія палива та енергії;

$E_{зп}$ – економія заробітної плати виробничих робітників;

$E_{зб}$ – економія від зменшення втрат від браку;

$E_{нв}$ – економія від зменшення невиробничих витрат;

$E_{по}$ – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

$E_{об}$ – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку [7]:

$$E_{\Delta пр} = \frac{E_{пр}}{B_y}, \quad (21)$$

де $E_{\Delta пр}$ – економічна ефективність управлінського персоналу;

$E_{пр}$ – річна економія за рахунок приросту прибутку;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Річна економія за рахунок приросту прибутку визначається за формулою [7]:

$$E_{\text{пр}} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \cdot \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} \cdot A_2, \quad (22)$$

де A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Ефективність управлінської праці ще можна визначити за річним обсягом виробленої або товарної продукції [7]:

$$E_{\text{утп}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{\mathcal{C}_y}, \quad (23)$$

де $E_{\text{утп}}$ – ефективність управлінської праці;

$O_{\text{т.п.}}$ – річний обсяг товарної (валової) продукції;

\mathcal{C}_y – середньооблікова чисельність управлінського персоналу, чол.

Важливе значення має визначення ефективності витрат на управління [7]:

$$E_{\text{Ву}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{B_y}, \quad (24)$$

де $E_{\text{Ву}}$ – ефективність витрат на управління;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Загальні річні витрати на управління виробництвом [7]:

$$B_y = B_{\text{п}} + E_{\text{н}} \cdot \mathcal{C}_y \cdot B_{\text{од}}, \quad (25)$$

де B_y – приведені сумарні витрати на управління;

$B_{\text{п}}$ – річні поточні витрати;

$E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт ефективності;

$B_{\text{од}}$ – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою [7]:

$$B_{\text{п}} = B_{\text{м}} + B_{\text{зп}} \cdot (1 + \alpha), \quad (26)$$

де $B_{\text{п}}$ – річні поточні витрати;

$B_{\text{м}}$ – витрати на матеріали для потреб управління;

$B_{\text{зп}}$ – витрати на заробітну плату управлінського персоналу;

α – коефіцієнт накладних і інших витрат.

Економія заробітної плати $E_{зп}$ [7]:

$$E_{зп} = Ч_{скор} \cdot ЗП_{ср} \cdot \left(1 + \frac{П_c}{100}\right), \quad (27)$$

де $Ч_{скор}$ – число одиниць управлінського апарату, що скорочуються;
 $ЗП_{ср}$ – середньорічна зарплата на одного працівника апарату управління;
 $П_c$ – відсоток відрахування на соціальне страхування.

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія розраховується за формулою [7]:

$$E_{уд} = (a_1 - a_2) + \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \cdot B_2 - (E_n \cdot K_{дкв}), \quad (28)$$

де a_1 і a_2 – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходу;

Y – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції, що випускається;

B_1 і B_2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів;

$K_{дкв}$ – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Удосконалення управління виробництвом дозволяє якісно приймати управлінські рішення, підвищувати оперативність при вирішенні виробничо-господарських завдань.

Вказівки до виконання

Відповідно до варіанта визначити показники ефективності управління досліджуваним підприємством:

1. Рівень діючої системи менеджменту (E_y) як співвідношення ефективності виробництва (E_e) та економічності апарату управління (E_u).
2. Ступінь використання потенціальних можливостей підприємства (K_{ef}).
3. Економічну ефективність управлінської праці (E_{yn}).
4. Економічну ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці працівників підприємства ($E_{\Delta mn}$).
5. Економічну ефективність управлінського персоналу за приростом прибутку підприємства ($E_{\Delta np}$).
6. Ефективність управлінської праці за річним обсягом виробленої або товарної продукції (E_{ymn}).

Зробити висновки про рівень системи менеджменту в організації, вказавши на її слабкі місця.

Практичне завдання 5. Управління якістю продукції засобами побудови діаграми Парето

Після дослідження дефектності деталей отримали види дефектів та суми втрат від них.

Відповідно до варіанта завдання побудувати діаграму Парето та провести ABC-аналіз. Зробити відповідні висновки.

Дані для виконання завдання наведено в додатку Г.

Короткі теоретичні відомості

Діаграма Парето – це графічне відображення закону Парето у вигляді стовпчикової діаграми, що застосовується для наочного відображення досліджуваних факторів у порядку зменшення (зростання) їх значущості.

Діаграма Парето є одним із семи основних інструментів вимірювання, оцінювання, контролю та покращення якості виробничих процесів – «7 інструментів контролю якості»:

1. контрольна карта;
2. діаграма Парето;
3. гістограма;
4. контрольний аркуш;
5. діаграма Ісікави;
6. розшарування (стратифікація);
7. діаграма розсіювання.

Діаграма Парето є інструментом, що дозволяє розподілити зусилля для вирішення виникаючих проблем і виявити головні причини, з яких треба починати діяти.

Розрізняють два види діаграм Парето [25]:

1. *Діаграма Парето за наслідками діяльності*, яка призначена для виявлення головної проблеми і відображає небажані результати діяльності, пов'язані з:

- якістю (дефекти, поломки, помилки, відмови, рекламації, ремонти, повернення продукції);
- собівартістю (обсяг втрат; витрати);
- термінами постачань (брак запасів, помилки у складанні рахунків, зрив термінів постачань);
- безпекою (нешасні випадки, трагічні помилки, аварії).

2. *Діаграма Парето за причинами*, яка відображає причини проблем, що виникають в процесі виробництва, і використовується для виявлення головної із них:

- виконавець роботи: зміна, бригада, вік, досвід роботи, кваліфікація, індивідуальні характеристики;
- обладнання: верстати, агрегати, інструменти, оснащення, організація використання, моделі, штампи;
- сировина: виробник, вид сировини, завод-постачальник, партія;

- метод роботи: умови виробництва, замовлення-наряди, прийоми роботи, послідовність операцій;

- вимірювання: точність (вказівок, читання, приладів), правильність і повторюваність (уміння дати однакову вказівку в подальших вимірюваннях одного і того самого значення), стабільність (повторюваність протягом тривалого періоду), сумісна точність, тип вимірювального приладу (аналоговий або цифровий).

Після виявлення проблеми шляхом побудови діаграми Парето за наслідками важливо визначити причини її виникнення. Це необхідно для її вирішення.

Побудова діаграми Парето складається з таких етапів [26]:

Етап 1. Вирішується, які проблеми належить досліджувати і як збирати дані.

1. Якого типу проблеми досліджуються Наприклад, дефектні вироби, втрати в грошах, нещасні випадки.

2. Які дані потрібно зібрати і як їх класифікувати? Наприклад, за видами дефектів, за місцем їх появи, за процесами, за верстатами, за робітниками, за технологічними причинами, за устаткуванням, за методами вимірювання і використовуваними вимірювальними засобами.

3. Встановлюється метод і період збору даних.

Етап 2. Розробляється контрольний листок для реєстрації даних з переліком видів збираної інформації. В ньому потрібно передбачити місце для графічної реєстрації даних перевірок .

Етап 3. Заповнюється листок реєстрації даних і підраховуються підсумки.

Етап 4. Для побудови діаграми Парето розробляється бланк таблиці для перевірок даних, передбачивши в ньому графі для: підсумків за кожною ознакою, що перевіряється, окремо; накопиченої суми числа дефектів; відсотків до загального підсумку і накопичених відсотків.

Етап 5. Розташовуються дані, отримані за кожною ознакою, що перевіряється, у порядку значущості і заповнюється таблиця.

Етап 6. Кресляться одна горизонтальна і дві вертикальні осі.

1. Вертикальні осі. Наноситься на ліву вісь шкалу з інтервалами від 0 до числа, відповідного загальному підсумку. На праву вісь наноситься шкала з інтервалами від 0 до 100%.

2. Горизонтальна вісь. Розділяється ця вісь на інтервали відповідно до числа контрольованих ознак.

Етап 7. Будується стовпчикова діаграма.

Етап 8. Креслиться крива Парето. Для цього на вертикалях, відповідних правим кінцям кожного інтервалу на горизонтальній осі, наносяться точки накопичених сум (результатів або відсотків) і з'єднуються між собою відрізками прямих.

Етап 9. Наносяться на діаграму всі позначення і написи. Написи, що стосуються діаграми (назва, розмітка числових значень на осях,

найменування контрольованого виробу, ім'я укладача діаграми). Написи, що стосуються даних (період збору інформації, об'єкт дослідження і місце його проведення, загальна кількість об'єктів контролю).

При використанні діаграми Парето для виявлення результатів діяльності і причин найбільш поширеним методом є АВС-аналіз.

Суть АВС-аналізу в цьому контексті полягає у визначенні трьох груп, що мають три рівні важливості в управлінні якістю:

- група А – найбільш важливі, істотні проблеми, причини, дефекти. Відносний відсоток групи А в загальній кількості дефектів (причин) зазвичай становить від 60 до 80%. Відповідно усунення причин групи А має великий пріоритет, а пов'язані з цим заходи – найвищу ефективність;

- група В – причини, які в сумі мають не більше 20%;

- група С – найменш значущі причини і проблеми.

АВС-аналіз дозволяє обґрунтовано визначити пріоритети робіт з управління якістю проекту.

Вказівки до виконання

Відповідно до варіанта виконання побудувати діаграму Парето за такими етапами.

Етап 1. Заповнити таблицю для перевірок даних з графами для підсумків за кожною ознакою, що перевіряється, окремо; накопиченої суми; відсотків до загального підсумку і накопичених відсотків (табл. 6).

Дані, отримані за кожною ознакою, що перевіряється, розміщують у порядку зростання їх значущості.

Групу «інші» потрібно розміщувати в останньому рядку незалежно від її числових значень, оскільки до її складу входить сукупність ознак, числовий результат за кожним з яких менший, ніж найменше значення, отримане для ознаки, виділеної в окремий рядок.

Таблиця 6 – Результати реєстрації даних за типами дефектів для побудови діаграми Парето

Типи дефектів	Число дефектів	Накопичена сума числа дефектів	Відсоток числа дефектів за кожною ознакою до загальної суми	Накопичений відсоток
Деформації	120	120	42,70	42,70
Подряпини	50	170	17,79	60,50
Порожнини	35	205	12,46	72,95
Тріщини	29	234	10,32	83,27
Плями	26	260	9,25	92,53
Розриви	11	271	3,91	96,44
Інше	10	281	3,56	100,00
Разом	281	-	-	-

Етап 2. Побудувати стовпчикову діаграму.

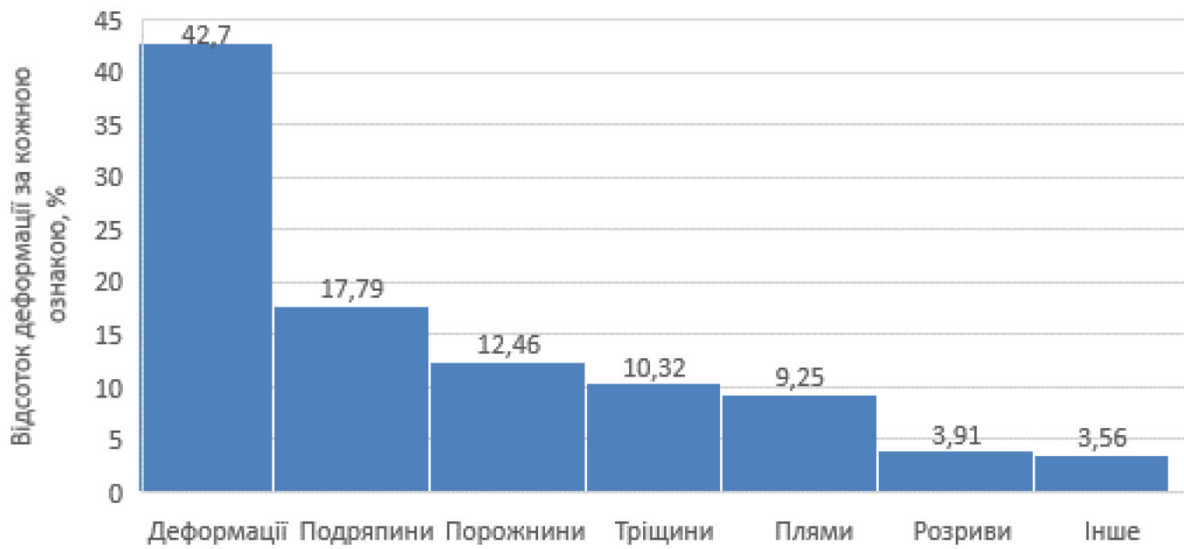


Рисунок 2 – Стовпчикова діаграма

Етап 3. Проведення на діаграмі кумулятивної кривої (крива Парето) (рис. 3).

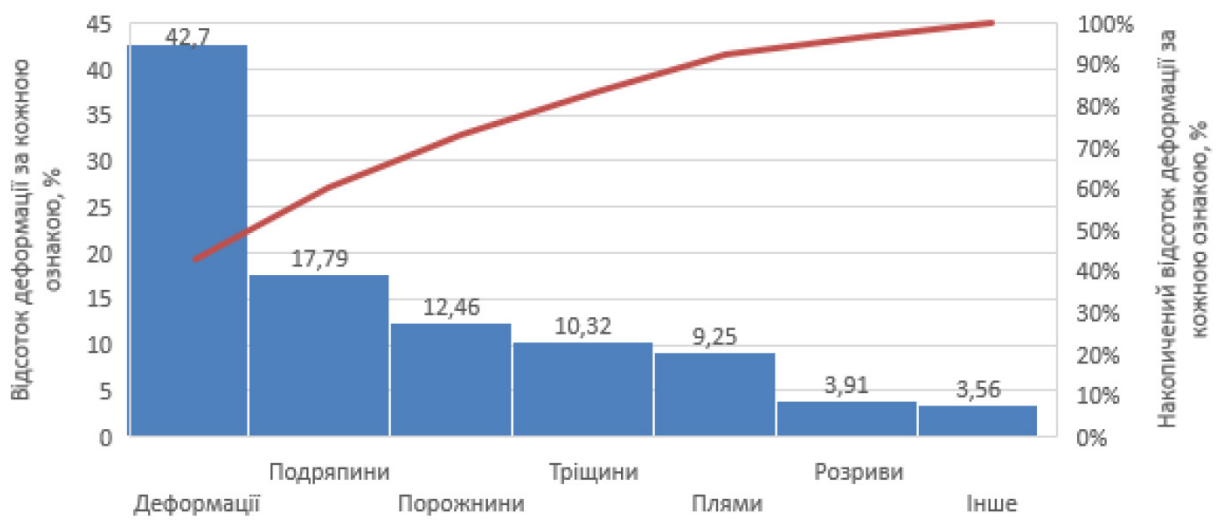


Рисунок 3 – Крива Парето

Етап 4. Провести ABC-аналіз в рамках діаграми Парето (рис. 4).

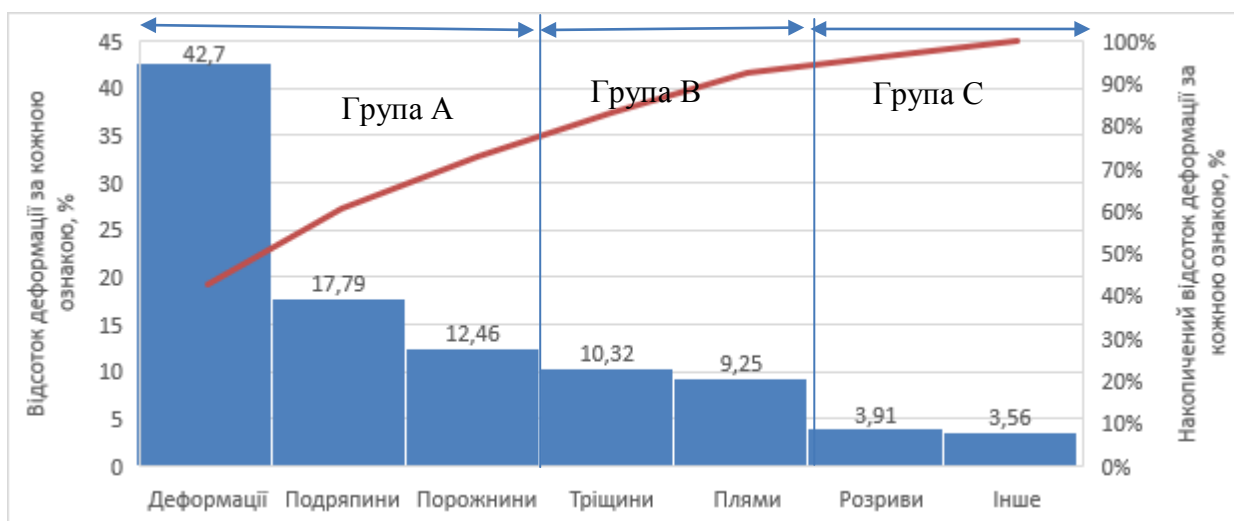


Рисунок 4 –ABC-аналіз важливості впливу дефектів на якість продукції

Таблиця 7 – ABC-аналіз

Група	Відсоток деформацій у групі, %
A	72,95
B	19,58
C	7,47

Етап 5. Зробити відповідні висновки.

7 СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Косач І. А. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник / Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. – К. : Кондор, 2015. – 217 с.
2. Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Ділове адміністрування» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)») / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с.
3. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 568 с.
4. Організаційний дизайн підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://www.bo0k.net/index.php?p=chapter&bid=1581&chapter=1>.
5. Гурков І. Б. Принципы эффективного организационного дизайна в условиях экономической рецессии – проблема организационного (не)соответствия при реализации антикризисных стратегий [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
http://www.gurkov.ru/alldoc/Principy_effektivnogo_org.pdf.
6. Організаційний дизайн [Електронний ресурс] / Діловий клуб «Управління знаннями». – Режим доступу :
http://www.dk.ua/uk/clientservice/organizational_design/.
7. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 675 с.
8. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Федулова Л. І. – Київ : Либідь, 2004. – 448 с.
9. Вербовська Л. С. Ділове адміністрування (Управління змінами) : практикум / Вербовська Л. С. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. – 30 с.
10. Буднік М. М. Управління змінами : підручник / М. М. Буднік, Н. М. Курилова. – К. : Кондор, 2017. – 226 с.
11. Петрова І. Л. Управління змінами : посібник для слухача / Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. – Київ, 2007.
12. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. / Широкова Г. В. – СПб. : Изд. дом. С-Петербур. гос. ун-та, 2005.
13. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (Корпоративне управління) / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Видавництво Ліра-К, 2015. – 487 с.
14. Небава М. І. Теорія корпоративного управління : вузлові питання : навч. посіб. / Небава М. І. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 295 с.

15. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика : підручник / Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.

16. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.

17. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс] / Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.

18. Закон України «Про акціонерні товариства» [Електронний ресурс] / Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

19. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посібник / Євтушевський В. А. – К. : Знання-Прес, 2002. – 314 с.

20. Корпоративне управління [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – Режим доступу : <http://www.nssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>.

21. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник / Шаповал М. І. – К. : Знання, 2007. – 471 с.

22. Должанський А. М. Системи управління якістю: навчальний посібник / Должанський А. М., Очеретна Н. М., Ломов І. М. – Дніпропетровськ : «Свідлер», 2009. – 390 с.

23. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 414 с.

24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

25. Станкевич І. В. Ділове адміністрування: Управління якістю : метод. рекомендації до виконання практич. робіт. Ч. II для студентів усіх форм навчання за спеціальністю «Менеджмент» / Станкевич І. В., Борисевич Є. Г., Тігарева В. А. – Одеса, ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2016. – 37 с.

26. Методичні вказівки до лабораторних робіт з дисципліни «Статистичні методи управління якістю продукції» для студентів спеціальності 7.000001 —Якість, стандартизація і сертифікація денної і заочної форм навчання / Укл. : О. В. Томашевський – Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. – 40 с.

27. Довгань Л. Є. Управління проектами : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. – К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

28. Управління проектами : підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
29. Управління проектами : [навч. посіб.] / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – 208 с.
30. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. / Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. – Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. – 117 с.
31. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посібник / Тарасюк Г. М. ; 3-є вид. – К. : Каравела, 2009. – 320 с.
32. Управління проектами : процеси планування проектних дій : [підручник] / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередниченко. – К. : КРОК, 2014. – 673 с.

ДОДАТКИ

Додаток А
Вибір оптимального варіанта фінансування проекту

Таблиця А.1 – Початкові дані для виконання завдання

Варіант	Загальні капіталовкладення К, тис. грн	Проект	Капіталовкладення по роках, тис. грн			Грошові потоки по роках, тис. грн					α, %	γ _{min} , %
			1	2	3	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1000	I	1K	-	-	1,1K	2K	1,5K	1,2K	-	18	20
		II	0,8K	0,2K	-	0,8K	1,5K	2K	1,1K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	-	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
2	2000	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,2K	-	19	21
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,7K	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
3	3000	I	1K	-	-	1K	2K	1K	-	-	20	22
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,8K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	-	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
4	2500	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,2K	-	21	23
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,7K	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
5	2800	I	1K	-	-	0,8K	1,2K	0,9K	-	-	22	24
		II	0,9K	0,1K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,8K	0,1K	0,1K	-	1,1K	1,8K	0,9K	0,4K		
6	3500	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,2K	-	18	19
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,7K	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
7	4000	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,2K	-	19	20
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,3K	0,1K	-	1,2K	1,8K	0,5K	0,4K		
8	2800	I	1K	-	-	0,8K	1,2K	0,9K	0,2K	-	20	21
		II	0,85K	0,15K	-	-	1,2K	1,5K	0,8K	0,2K		
		III	0,7K	0,2K	0,1K	-	1,1K	1,8K	0,9K	0,4K		
9	3700	I	1K	-	-	0,7K	2K	0,8K	0,2K	-	21	22
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,7K	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
10	4200	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,2K	-	22	23
		II	0,7K	0,3K	-	0,5K	1K	1,2K	0,6K	0,2K		
		III	0,6K	0,3K	0,1K	-	1,4K	1,4K	0,9K	0,2K		
11	4500	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	-	-	16	17
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,3K	0,1K	-	1,2K	1,8K	0,5K	0,4K		
12	3800	I	1K	-	-	0,8K	1,2K	0,9K	0,2K	-	17	18
		II	0,85K	0,15K	-	-	1,2K	1,5K	0,8K	0,2K		
		III	0,7K	0,2K	0,1K	-	1,1K	1,8K	0,9K	0,4K		
13	2700	I	1K	-	-	0,7K	2K	0,8K	0,2K	-	18	19
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,7K	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
14	1500	I	1K	-	-	1,1K	2K	1,5K	1,2K	-	18	20
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,5K	2K	1,1K	-		
		III	0,65K	0,2K	0,15K	-	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
15	2300	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,2K	-	19	21
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,7K	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
16	3100	I	1K	-	-	1K	2K	1K	-	-	20	22
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,8K	-		
		III	0,6K	0,25K	0,15K	-	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
17	2600	I	1K	-	-	1K	1,5K	1,5K	-	-	21	23
		II	0,7K	0,3K	-	-	1,2K	1,2K	0,9K	0,6K		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	-	1,1K	1,8K	1,5K	0,4K		
18	2900	I	1K	-	-	0,8K	1,2K	0,9K	-	-	22	24
		II	0,9K	0,1K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,8K	0,1K	0,1K	-	1,1K	1,8K	0,9K	0,4K		
19	3500	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,2K	-	18	19
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,7K	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
20	4000	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,2K	-	19	20
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,3K	0,1K	-	1,2K	1,8K	0,5K	0,4K		
21	2800	I	1K	-	-	0,8K	1,2K	0,9K	0,2K	-	20	22
		II	0,85K	0,15K	-	-	1,2K	1,5K	0,8K	0,2K		
		III	0,7K	0,2K	0,1K	-	1,1K	1,8K	0,9K	0,4K		
22	3700	I	1K	-	-	0,7K	2K	0,8K	0,2K	-	21	23
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,7K	1,1K	1,8K	0,5K	0,4K		
23	4200	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,2K	-	22	24
		II	0,7K	0,3K	-	0,5K	1K	1,2K	0,6K	0,2K		
		III	0,6K	0,3K	0,1K	-	1,4K	1,4K	0,9K	0,2K		
24	4500	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	-	-	18	19
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,6K	-		
		III	0,6K	0,3K	0,1K	-	1,2K	1,8K	0,5K	0,4K		
25	3800	I	1K	-	-	0,8K	1,2K	0,9K	0,2K	-	19	20
		II	0,8K	0,2K	-	-	1,2K	1,5K	0,8K	0,2K		
		III	0,7K	0,15K	0,15K	-	1,1K	1,8K	0,9K	0,4K		
26	4800	I	1K	-	-	1K	1,9K	0,5K	-	-	18	20
		II	0,85K	0,15K	-	-	1,1K	1,2K	0,7K	-		
		III	0,7K	0,2K	0,1K	-	1,1K	1,8K	0,9K	0,4K		
27	4700	I	1K	-	-	0,9K	2K	0,8K	0,3K	-	19	21
		II	0,7K	0,3K	-	0,8K	1,2K	1,2K	0,4K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,8K	1,1K	1,3K	0,5K	0,2K		
28	5500	I	1K	-	-	1K	2K	0,5K	0,4K	-	20	22
		II	0,7K	0,3K	-	0,9K	1,2K	1,2K	0,7K	-		
		III	0,6K	0,2K	0,2K	0,8K	1,1K	1,6K	0,4K	0,2K		
29	5000	I	1K	-	-	1K	1,8K	0,5K	0,2K	-	21	23
		II	0,76K	0,24K	-	-	1,7K	1,3K	0,9K	0,2K		
		III	0,6K	0,25K	0,15K	-	1,1K	1,7K	0,9K	0,4K		
30	6000	I	1K	-	-	1K	2K	0,8K	0,1K	-	22	24
		II	0,7K	0,3K	-	0,7K	1,4K	1,2K	0,5K	-		
		III	0,6K	0,3K	0,1K	-	1,5K	1,8K	0,5K	-		

Додаток Б
Прийняття рішення про доцільність придбання нового обладнання

Таблиця Б.1 – Початкові дані для виконання завдання

Варіант	В, млн грн	X, %	N, тис. шт.	C, грн/шт.	F, тис. грн	α, %
1.	5,0	50	25	280	500	18
2.	5,1	55	26	300	550	19
3.	5,2	60	27	320	600	20
4.	5,3	65	28	340	650	21
5.	5,4	70	29	360	700	22
6.	5,5	75	30	380	750	23
7.	5,6	80	31	400	800	24
8.	5,7	35	32	420	850	25
9.	5,8	40	33	440	900	26
10.	5,9	45	34	460	950	27
11.	6,0	30	35	480	1000	28
12.	6,1	50	36	500	1500	18
13.	6,2	55	37	520	1550	19
14.	6,3	60	38	540	1600	20
15.	6,4	65	39	560	1650	21
16.	6,5	70	40	580	1700	22
17.	6,6	75	41	600	1750	23
18.	6,7	80	42	620	1800	25
19.	6,8	60	43	640	1850	25
20.	6,9	65	44	660	1900	26
21.	7,0	70	45	680	1950	27
22.	7,1	75	46	600	1000	28
23.	7,2	80	47	720	1100	25
24.	7,3	70	48	740	2200	26
25.	7,4	75	49	760	2300	27
26.	7,5	80	50	780	2400	28
27.	7,6	70	51	800	2500	25
28.	7,7	75	52	820	2600	26
29.	7,8	80	53	840	2700	27
30.	7,9	80	54	860	2800	28

Додаток В
Оцінювання ефективності управління підприємством

Таблиця В.1 – Фінансові результати господарювання підприємства, тис. грн

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54069	35096
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44112)	(31607)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	9957	3489
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4097	2733
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(3692)	(2522)
Витрати на збут	2150	(187)	(342)
Інші операційні витрати	2180	(2044)	(1023)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	8131	2335
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	1
Інші доходи	2240	0	11
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(19)	(14)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8112	2333

збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1471	438
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6641	1895
збиток	2355	(0)	(0)

Таблиця В.2 – Вхідні дані для виконання завдання

Варіант	Період	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Чисельність управлінського персоналу, осіб	Нормативна чисельність апарату управління, осіб	Потенційні можливості щодо отримання валового прибутку, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн	Плановий прибуток, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7	8
1	звітний	100	10	13	10100	7000	6000
	базовий	95	11		5000	2000	3000
2	звітний	105	11	13	10200	7100	6100
	базовий	100	12		5100	2100	3100
3	звітний	110	12	14	10300	7200	6200
	базовий	105	13		5200	2200	3200
4	звітний	115	13	15	10400	7300	6300
	базовий	110	14		5300	2300	3300
5	звітний	120	14	15	10500	7400	6350
	базовий	115	15		5300	2400	3350
6	звітний	125	15	16	10400	7500	6400
	базовий	110	16		5300	2500	3400
7	звітний	130	12	17	10400	7600	6350
	базовий	115	13		5300	2600	3350
8	звітний	135	13	17	10500	7700	6250
	базовий	120	14		5400	2700	3250
10	звітний	140	15	18	10650	7900	5500
	базовий	125	16		5550	2900	2500
11	звітний	145	16	18	10700	8000	5600
	базовий	130	17		5600	3000	2600
12	звітний	150	17	19	10750	7800	5700
	базовий	130	18		5650	2800	2700
13	звітний	155	14	20	10800	8100	5800
	базовий	135	15		5700	3100	2800
14	звітний	160	18	20	10850	7800	5900
	базовий	140	19		5750	2800	2900
15	звітний	165	19	21	10900	8200	5800
	базовий	145	20		5800	3200	2800
16	звітний	170	20	21	10950	8300	5700
	базовий	150	19		5850	3300	2700

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8
17	звітний	175	20	22	11000	8400	5600
	базовий	155	20		5900	3400	2600
18	звітний	180	21	23	11100	8500	5500
	базовий	160	19		5950	3500	2500
19	звітний	185	20	24	11150	8600	5400
	базовий	165	19		6000	3600	2400
20	звітний	190	20	24	11200	8700	5300
	базовий	170	21		6050	3700	2300
21	звітний	195	22	25	11300	8800	5200
	базовий	175	22		6100	3800	2200
22	звітний	200	18	26	11400	8900	5100
	базовий	180	19		6150	3900	2100
23	звітний	95	10	13	10100	7000	6000
	базовий	100	11		5000	2000	3000
24	звітний	90	9	13	10200	7100	6100
	базовий	100	10		5100	2100	3100
25	звітний	85	8	12	10300	7200	6200
	базовий	90	8		5200	2200	3200
26	звітний	80	7	11	10400	7300	6300
	базовий	85	8		5300	2300	3300
27	звітний	85	7	11	10500	7400	6350
	базовий	80	8		5300	2400	3350
28	звітний	125	10	16	10400	7500	6400
	базовий	110	11		5300	2500	3400
29	звітний	130	10	17	10400	7600	6350
	базовий	115	11		5300	2600	3350
30	звітний	135	12	18	10500	7700	6250
	базовий	120	11		5400	2700	3250

Додаток Г
Управління якістю засобами побудови діаграми Парето

Таблиця Г.1 – Початкові дані для виконання завдання

Варіант	Сума втрат за відповідними дефектами, тис. грн						
	Зависання	Пропуск операції	Зовнішній діаметр занижено	Крок різьблення завищено	Залишилась чорнота	Скіс краю збільшено	Інші
1.	2,0	0,5	9,0	1,7	0,8	0,6	0,3
2.	5,0	0,2	4,8	1,2	0,6	0,8	0,5
3.	7,0	0,8	8,0	1,5	0,7	0,5	0,2
4.	2,5	0,6	9,5	1,7	0,9	0,7	0,3
5.	5,5	0,25	5,0	1,4	0,66	0,85	0,55
6.	6,0	0,8	8,0	2,5	0,6	0,55	0,2
7.	6,0	0,3	6,8	2,2	1,6	0,9	0,4
8.	8,0	0,9	10,0	2,5	1,7	0,6	0,1
9.	3,5	0,7	10,5	2,7	1,9	0,75	0,35
10.	6,5	0,35	7,0	3,4	1,66	0,85	0,45
11.	1,0	1,5	9,0	2,7	1,8	0,66	0,3
12.	4,0	1,2	4,8	2,2	0,6	0,8	0,9
13.	6,0	1,8	8,0	2,5	1,7	0,5	0,2
14.	1,5	1,6	9,5	2,7	0,9	0,7	0,6
15.	4,5	1,25	5,0	2,4	1,66	0,75	0,35
16.	5,0	1,8	8,0	2,5	0,6	0,5	0,2
17.	5,0	1,3	6,8	3,2	2,6	0,9	0,4
18.	7,0	1,9	10,0	2,5	1,7	0,5	0,1
19.	2,5	1,7	10,5	3,7	2,9	0,75	0,3
20.	5,5	1,35	8,0	5,4	1,5	0,5	0,45
21.	3,5	0,45	5,0	2,4	0,6	0,85	0,5
22.	4,0	0,8	9,0	2,5	0,7	0,75	0,6
23.	6,2	0,4	6,8	2,2	2,6	0,95	0,4
24.	7,0	0,9	11,0	2,5	1,7	0,6	0,2
25.	4,5	0,8	9,5	2,7	2,9	0,75	0,3
26.	6,5	0,35	6,0	3,4	2,9	0,65	0,4
27.	2,0	1,7	9,0	2,7	1,9	0,6	0,3
28.	5,0	1,3	5,8	2,2	0,7	0,95	0,8
29.	6,0	1,8	7,0	2,5	1,8	0,5	0,2
30.	2,5	1,6	10,5	2,7	1,3	0,75	0,6

*Електронне навчальне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах*

**Методичні вказівки
до організації самостійної роботи
та виконання контрольних робіт
з дисципліни «Ділове адміністрування»
для студентів заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Укладач: *Причена Ірина Валеріївна*

Рукопис оформлено *І. Приченою*

Редактор *Т. Старічек*

Оригінал-макет виготовив *О. Ткачук*

Підписано до видання 21.09.2020 р.
Гарнітура Times New Roman.
Зам. № P2020-012.

Видавець та виготовлювач
інформаційний редакційно-видавничий центр.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Хмельницьке шосе, 95,
м. Вінниця, 21021.
Тел. (0432) 65-18-06.
press.vntu.edu.ua;
E-mail: kivc.vntu@gmail.com.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.