

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра менеджменту і адміністрування**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять та контрольної роботи**

**з дисципліни**

***«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»***

**Харків – 2020**

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування 10 лютого 2020 р., протокол № 7.

Методичні вказівки до практичних занять та контрольної роботи з дисципліни «Ділове адміністрування» призначено для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування».

Укладач

доц. О. Л. Васильєв

Рецензент

проф. О. Г. Дейнека

## ЗМІСТ

1	Рекомендації до практичних занять з дисципліни.....	4
2	Рекомендації до виконання контрольної роботи з дисципліни.....	39
3	Вимоги до захисту контрольної роботи.....	39
4	Рекомендації до самостійної роботи з дисципліни.....	40
5	Питання для самоконтролю.....	43
	Список літератури.....	45

# 1 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ

## Змістовий модуль 1. Менеджмент організацій

**Практичне заняття 1.** Системна модель менеджменту організації. Еволюція організації

*Мета заняття* – формування сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

*Завдання* – визначення сутності організації як системи та об'єкта управління, особливості взаємозв'язку та взаємозалежності її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища; особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* організація, внутрішнє середовище організації, зовнішнє середовище організації, системний підхід, життєвий цикл організації.

**Практичне заняття 2.** Організаційний механізм менеджменту організації

*Мета заняття* – формування системного підходу до управління організаційними процесами.

*Завдання* – дослідження комплексного механізму управління, визначення підстав та порядок організації управління, розгляд методології проектування системи менеджменту та управлінських процедур, дослідження особливостей проектування ієрархії менеджменту.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* «жорсткий» та «м'який» системний підхід, комплексний механізм управління, структура організації, централізація управління, децентралізація управління, департаментизація, діапазон керованості.

*Практичне завдання 1.* Побудувати схему організаційної структури підприємства з урахуванням такого переліку посад,

служб та підрозділів: директор, головний інженер, головний економіст, головний бухгалтер, заступник директора з матеріально-господарських питань, юрисконсульт, відділ кадрів, планово-виробничий відділ, відділ праці і заробітної плати, центральна бухгалтерія, виробничо-технологічний відділ, відділ головного механіка, експериментальний відділ, ремонтно-механічний цех, виробничо-диспетчерський відділ, виробничі цехи і дільниці підприємства, транспортний відділ, центральний матеріальний склад.

До якого типу належить побудована структура управління?

*Практичне завдання 2.* Для підприємства, що виробляє один вид продукції, визначте:

- 1) точку безбитковості у грошовому і в натуральному показниках;
- 2) обсяг реалізації, потрібний для отримання прибутку в розмірі 10000 грн;
- 3) який прибуток отримає підприємство при обсязі реалізації 150000 грн?

Вихідні дані для розв'язання задачі наведено в таблиці 1.

Таблиця 1– Вихідні дані завдання 2

Показник	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ціна одиниці продукції, грн	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190
Змінні витрати підприємства на виробництво одиниці продукції, грн	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115
Загальні постійні витрати підприємства, тис. грн	24	25	26	24,5	25,6	24,5	24,7	25,1	25,2	25,3

## *Методичні вказівки до практичного завдання 2*

Точка беззбитковості у натуральному вимірі розраховується за формулою

$$T_{\text{нат}} = Z_{\text{пост}} / (Ц - Z_{\text{зм.пит}}), \quad (1)$$

де  $Z_{\text{пост}}$  - загальні постійні витрати підприємства, грн;

$Ц$  – ціна одиниці продукції, грн;

$Z_{\text{зм.пит}}$  – змінні витрати підприємства на виробництво одиниці продукції, грн.

Точка беззбитковості в грошовому вимірі розраховується за формулою

$$T_{\text{гр}} = T_{\text{нат}} \cdot Ц. \quad (2)$$

### **Практичне заняття 3. Організаційний інжиніринг**

*Мета заняття* – дослідження методології організаційного інжинірингу.

*Завдання* – інжиніринговий опис процесів в організації, дослідження умов інжинірингового підходу, визначення учасників процесу інжинірингу, розгляд сфер інжинірингу, опис загальних правил інжинірингу.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* елементи організаційно-управлінського аналізу, методологія організаційного інжинірингу, сфери інжинірингу, загальні правила інжинірингу.

### **Практичне заняття 4. Організаційний дизайн**

*Мета заняття* – дослідження дизайну організації як набору параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.

*Завдання* – розгляд координаційних механізмів дизайну, визначення рівнів організаційних змін, опис етапів організаційних змін.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* дизайн організації, координаційні механізми дизайну, об'єкти організаційних перетворень.

### **Практичне заняття 5. Управлінські моделі**

*Мета заняття* – огляд та систематизація найбільш успішних та поширених управлінських моделей.

*Завдання* – визначення різновидів управлінських моделей, розгляд компонентів управлінських моделей.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* управлінська модель, поведінкова модель, адміністративна модель, модель управління організацією на основі теорії статистичного управління процесами, модель цілеорієнтованої організаційної системи.

### **Практичне заняття 6. Керівництво в організації**

*Мета заняття* – огляд та систематизація завдань менеджера щодо керівництва в організації.

*Завдання* – дослідження комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності, визначення заходів щодо профілактики та усунення помилок, дослідження особливостей управління дисципліною та застосування системи стягнень та заохочень.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* завдання менеджера, розпорядження, види помилок, управління дисципліною, статичний та динамічний аспекти, дисциплінарні стягнення, дисциплінарні заохочення.

### **Практичне заняття 7. Ризикозахищеність організації**

*Мета заняття* – огляд та систематизація завдань менеджера щодо поведінки в ситуації ризику.

*Завдання* – дослідження умов виникнення ризикової ситуації, визначення сутності та особливостей управлінського ризику, класифікація факторів ризику за аспектами прояву, аналіз

та оцінювання ризику, формування моделі поведінки системи управління в ситуації ризику.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* ризик, види ризику, методи кількісного та якісного оцінювання ризику, управління ризиком.

### **Практичне заняття 8.** Управління результативністю менеджменту організації

*Мета заняття* – систематизація основних понять з управління ефективністю та розвитком організації.

*Завдання* – класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, дослідження цільових програм управління ефективністю та розвитком організації, діагностування якості менеджменту організації, побудова системи показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* ефективність системи менеджменту, результативність системи менеджменту, організаційна ефективність.

*Практичне завдання 3.* Порівняйте рівень загальної ефективності двох підприємств за умов, наведених у таблиці 2.

Таблиця 2– Вихідні дані завдання 3

Показник	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ступінь використання зовнішніх можливостей підприємством 1	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ступінь використання внутрішніх можливостей підприємством 1	30	35	40	45	50	30	35	40	45	50
Ступінь використання зовнішніх можливостей підприємством 2	60	65	60	65	60	65	60	65	60	65
Ступінь використання внутрішніх можливостей підприємством 2	70	75	75	60	65	70	75	75	70	75



Які перспективи розвитку обох підприємств?

У якому напрямі краще зосереджувати зусилля управлінських працівників — у напрямі підвищення зовнішньої чи внутрішньої ефективності?

### *Методичні вказівки до практичного завдання 3*

У сучасному менеджменті виокремлюють кілька видів ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), витратну, оперативну, ефективність інноваційного проекту.

Внутрішня ефективність — ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

Зовнішня ефективність — ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність — сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можна досягнути за рахунок гнучкої системи управління організацією, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Загальну ефективність організації визначають за формулою

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{зовн}} \times E_{\text{вн}}, \quad (3)$$

де  $E_{\text{заг}}$  — рівень загальної ефективності;

$E_{\text{зовн}}$  — рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);

$E_{\text{вн}}$  — рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

*Практичне завдання 4.* На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було доведено такі завдання:

1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 5 %;

2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 500 тис. грн;

3) при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджет на суму 50 тис. грн.

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

1) 0,5;

2) 0,4;

3) 0,1.

Показники, що характеризують роботу відділу маркетингу наприкінці планового періоду, наведені в таблиці 3.

Таблиця 3 – Показники, що характеризують роботу відділу маркетингу наприкінці планового періоду

Показник	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зростання річного обсягу продажу продукції фірмою, %	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2
Обсяг реалізації продукції на новому сегменті ринку за рік, тис. грн	498	491	492	393	394	395	396	497	399	398
Річний бюджет рекламної кампанії, тис. грн	50	60	65	55	50	60	65	55	60	50

#### *Методичні вказівки до практичного завдання 4*

Система оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер передбачає:

— визначення у контексті загальної стратегії організації цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження;

— встановлення експертним шляхом значущості кожного показника у загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1);

— визначення вищим керівником після завершення планового періоду ступеня досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, роботу якого оцінюють; цей показник може вимірюватися за п'ятибальною шкалою.

Загальну ефективність роботи менеджера оцінюють за формулою

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^l \gamma_i n_i}{N}, \quad (4)$$

де  $K_m$  – середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджера;

$l$  – кількість оцінюваних видів діяльності менеджера;

$\gamma_i$  – значущість  $i$ -го виду діяльності менеджера, яка може суттєво змінюватись залежно від умов і цілей, які ставить перед собою організація;

$n_i$  – оцінка вищим керівником результатів  $i$ -го виду діяльності менеджера за п'ятибальною шкалою;

$N$  – загальна максимальна кількість балів, яка може бути набрана менеджером з урахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності й найвищої оцінки результатів його роботи за п'ятибальною шкалою.

## **Змістовий модуль 2. Корпоративне управління**

**Практичне заняття 1.** Теоретичні основи корпоративного управління

*Мета заняття* – дослідження сутності корпоративного управління та його ролі у процесі господарювання.

*Завдання* – характеристика елементів корпоративного управління, розгляд принципів корпоративного управління та вплив міжнародного співтовариства на їх узагальнення, визначення об'єктів та суб'єктів корпоративного управління, огляд та систематизація основних систем та моделей корпоративного управління.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* корпоративне управління, корпорація, об'єкти корпоративного управління, суб'єкти корпоративного управління, акціонерне товариство, акціонерне товариство публічне, акціонерне товариство приватне, акція, дивіденд, корпоративні права, Інсайдерська система управління, Аутсайдерська система управління, Англо-американська модель, Західноєвропейська модель, Японська модель.

**Практичне заняття 2.** Форми державного регулювання ринку цінних паперів. Управління корпоративними правами держави

*Мета заняття* – огляд та систематизація основних форм державного регулювання ринку цінних паперів.

*Завдання* – характеристика основних форм державного регулювання ринку цінних паперів, визначення ролі і функцій Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, розгляд особливостей антимонопольного регулювання в корпоративному секторі, дослідження особливостей управління корпоративними правами держави.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* державне регулювання, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет, Фонд державного майна, корпоративні права держави.

**Практичне заняття 3.** Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках. Фінансові посередники в системі корпоративного управління

*Мета заняття* – огляд та систематизація основних питань зовнішньої сфери корпоративного управління.

*Завдання* – розгляд сутності та ролі депозитарної системи в корпоративному регулюванні, дослідження особливостей управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках, характеристика основних організаційних форм фінансового посередництва.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* організатори торгівлі цінними паперами, емітент цінних паперів, первинний ринок цінних паперів, вторинний ринок цінних паперів, реєстратор, депозитарії, депозитарна діяльність, фінансові посередники, довірче товариство, інвестиційна компанія, інвестиційний фонд, торговці цінними паперами.

**Практичне заняття 4.** Система органів корпоративного управління. Загальні збори акціонерів та їх повноваження

*Мета заняття* – визначення ключових учасників корпоративних відносин.

*Завдання* – дослідження особливостей побудови системи органів корпоративного управління, характеристика загальних зборів акціонерів та визначення їх повноважень.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* система органів корпоративного управління, виконавчий орган, загальні збори акціонерів, спостережна рада, ревізійна комісія.

*Практичне завдання 5.* Визначити ринкову вартість простих та привілейованих акцій корпоративного підприємства. Вихідні дані наведено в таблиці 4.

Таблиця 4 – Вихідні дані для розрахунку ринкової вартості акцій

Показник	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий прибуток, млн грн	1	2	1,5	3	1	2	1,5	2,5	1	2
Коефіцієнт дивідендних виплат	0,7	0,8	0,6	0,7	0,8	0,6	0,7	0,8	0,6	0,7
Номинал акції, грн	100	50	150	200	100	50	150	200	100	50
Кількість привілейованих акцій, тис. шт.	5	6	7	8	9	5	6	7	8	9

Продовження таблиці 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Процент дивідендних виплат за привілейованими акціями, %	10	20	15	10	20	15	10	20	15	10
Кількість простих акцій, тис. шт.	50	60	40	50	60	40	50	60	40	50
Постійний очікуваний темп приросту дивіденду, %	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25
Ставка дисконту, %	25	26	23	24	25	26	23	25	26	23

*Методичні вказівки до практичного завдання 5*

Ціну привілейованої акції та простої акції зі стабільним рівнем дивідендів можна визначити за формулою

$$C_a = \frac{D_a}{CD}, \quad (5)$$

де  $C_a$  – ціна акції;

$D_a$  – постійний річний дивіденд на акцію;

$CD$  – річна ставка дисконту (очікувана ставка доходу).

У тому випадку, коли розмір дивідендів постійно зростає, формула розрахунку ціни простої акції буде такою:

$$C_a = \frac{D_o(1+T_d)}{CD-T_d}, \quad (6)$$

де  $C_a$  – ціна звичайної акції;

$D_o$  – останній сплачений дивіденд на акцію;

$CD$  – річна очікувана ставка доходу (ставка дисконту);

$T_d$  – постійний очікуваний темп приросту дивіденду.

Фонд дивідендних виплат складається з фонду дивідендних виплат за привілейованими акціями та фонду дивідендних виплат за простими акціями:

$$\Phi ДВ = \Phi ДВ_{\text{прив}} + \Phi ДВ_{\text{прост}}, \quad (7)$$

$$\Phi ДВ_{\text{прив}} = D_a^{\text{прив}} \cdot K_a^{\text{прив}}, \quad (8)$$

де  $D_a^{\text{прив}}$  – розмір дивіденду за однією привілейованою акцією;  
 $K_a^{\text{прив}}$  – кількість привілейованих акцій.

$$D_a^{\text{прив}} = \frac{H \cdot П}{100}, \quad (9)$$

де  $H$  – номінальна вартість акції;  
 $П$  – процент дивідендних виплат за однією привілейованою акцією.

Визначення рівня дивідендних виплат на одну просту акцію здійснюється за формулою:

$$D_a^{\text{прост}} = \frac{\Phi ДВ_{\text{прост}}}{K_a^{\text{прост}}}, \quad (10)$$

де  $D_a^{\text{прост}}$  – рівень дивідендних виплат на одну акцію;  
 $\Phi ДВ_{\text{прост}}$  – фонд дивідендних виплат за простими акціями, сформований відповідно до обраного типу дивідендної політики;  
 $K_a^{\text{прост}}$  – кількість простих акцій, емітованих акціонерним товариством.

Коефіцієнт дивідендних виплат

$$K_{\text{дв}} = \frac{\Phi ДВ}{\text{ЧП}}, \quad (11)$$

де  $K_{\text{дв}}$  – коефіцієнт дивідендних виплат;  
 $\Phi ДВ$  – фонд дивідендних виплат, сформований відповідно до обраного типу дивідендної політики;  
 $\text{ЧП}$  – сума чистого прибутку акціонерного товариства.

*Практичне завдання 6.* За даними таблиці визначити реальну ринкову вартість облігацій, які випустило підприємство. Вихідні дані наведено в таблиці 5.

Таблиця 5 – Вихідні дані для розрахунку ринкової вартості облігацій

Показник	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Номинал облігації, що підлягає погашенню в кінці терміну її обертання, грн	500	400	300	600	500	400	300	600	500	700
Розмір щорічних процентних виплат за облігацією, %	20	10	15	20	25	15	10	15	20	25
Кількість періодів, що залишилися до терміну погашення облігації, роки	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3
Ставка дисконту, %	24	25	26	23	24	25	26	23	25	26

*Методичні вказівки до практичного завдання 6*

Оцінка вартості облігацій з періодичною виплатою процентів

$$C_{об} = \sum_{t=1}^n \left( \frac{P_{об}}{(1+CD)^t} \right) + \frac{H_{об}}{(1+CD)^n}, \quad (12)$$

де  $P_{об}$  – сума процента за облігацією, який виплачується в кожному періоді;

$H_{об}$  – номінал облігації, що підлягає погашенню наприкінці терміну її обертання;

$N$  – кількість періодів, що залишилися до терміну погашення облігації.



## **Практичне заняття 5. Повноваження наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії**

*Мета заняття* – визначення особливостей роботи наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії.

*Завдання* – характеристика наглядової ради та причин її створення, визначення повноважень наглядової ради, виконавчого органу, ревізійної комісії, розгляд порядку формування органів управління.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* виключна компетенція наглядової ради, склад наглядової ради, комітети наглядової ради, компетенція виконавчого органу, колегіальний виконавчий орган, одноосібний виконавчий орган, ревізійна комісія, незалежний аудитор.

## **Практичне заняття 6. Стратегічне управління корпораціями**

*Мета заняття* – визначення особливостей стратегічного управління корпораціями.

*Завдання* – визначення параметрів системи стратегічного планування корпорації, дослідження сутності та критеріїв формування системи стратегічного моніторингу, характеристика підходів та загальних закономірностей встановлення корпоративних цілей, дослідження особливостей визначення корпоративної місії та забезпечення її взаємозв'язку з місіями корпоративних формувань.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* стратегічне планування, стратегічний моніторинг, стратегічне управління.

## **Практичне заняття 7. Оцінювання ефективності корпоративного управління**

*Мета заняття* – визначення особливостей оцінювання ефективності корпоративного управління.

*Завдання* – характеристика рейтингових оцінок якості корпоративного управління, дослідження методичних підходів до

визначення ефективності корпоративного управління, розгляд факторів підвищення ефективності корпоративного управління.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* ефективність, рейтинг, ренкінг.

### **Змістовий модуль 3. Управління проектами**

**Практичне заняття 1. Управління проектами в системі менеджменту організації**

*Мета заняття* – визначення сутності управління проектами.

*Завдання* – характеристика управління проектами, визначення функцій проектного менеджменту, розгляд моделі управління проектами, визначення основних рис проекту, характеристика видів проектів, визначення основних учасників проекту, характеристика фаз життєвого циклу проекту.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* управління проектом, види проектів, учасники проекту, життєвий цикл проекту, проектний аналіз.

**Практичне заняття 2. Обґрунтування проекту. Планування проекту**

*Мета заняття* – визначення сутності, мети та завдань ініціалізації проекту.

*Завдання* – визначення сутності ініціалізації проекту, розгляд структури проектного аналізу, визначення мети та функцій проектного планування, дослідження методологічних підходів до планування проектів, розгляд методології структуризації проекту.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* ініціалізація проекту, планування проектів, структура проекту, декомпозиція проекту.

*Практичне завдання 7.* Компанія передбачає розширення своєї діяльності на новому ринку. Розглядаються варіанти будівництва великого та невеликого заводів. За даними

попередніх розрахунків, які наведені в таблиці 6, розрахувати очікувану грошову віддачу для кожного з варіантів та визначити найбільш привабливий варіант.

Таблиця 6 – Очікувана ефективність рішень за можливими варіантами

Показник	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуток від будівництва великого заводу за сприятливих умов ринку, тис. грн	2100	2110	2120	2130	2140	2150	2160	2170	2180	2190
Збиток від будівництва великого заводу за несприятливих умов ринку, тис. грн	-1800	-1775	-1880	-1985	-1790	-1895	-1700	-1805	-1810	-1915
Прибуток від будівництва малого заводу за сприятливих умов ринку, тис. грн	1000	1100	1200	1250	1200	1500	1400	1100	1200	1300
Збиток від будівництва малого заводу за несприятливих умов ринку, тис. грн	-200	-300	-300	-400	-200	-300	-500	-200	-300	-300
Вірогідність сприятливого стану ринку	0,5	0,6	0,4	0,5	0,6	0,4	0,5	0,6	0,4	0,5
Вірогідність несприятливого стану ринку	0,5	0,4	0,6	0,5	0,4	0,6	0,5	0,4	0,6	0,5

### *Методичні вказівки до практичного завдання 7*

Очікувана грошова віддача для кожного з варіантів розраховується за формулою

$$\text{ОГВ} = \delta_1\Pi_1 + \delta_2\Pi_2, \quad (13)$$

де  $\delta_1$  – ймовірність сприятливих умов на ринку;

$\Pi_1$  – величина очікуваних прибутків (збитків) за сприятливих умов на ринку;

$\delta_2$  – ймовірність несприятливих умов на ринку;

$\Pi_2$  – величина очікуваних прибутків (збитків) за несприятливих умов на ринку.

За більш привабливий приймається варіант з максимальною очікуваною грошовою віддачею.

*Практичне завдання 8.* Реалізація проекту передбачає придбання в першому році здійснення проекту устаткування для виробництва певної продукції. Вартість устаткування наведено в таблиці 7.

Прогнозується, що попит на продукцію, яка виробляється за допомогою цього устаткування в першому році здійснення проекту, складатиме 80 тис. шт., а з другого до шостого щорічно буде зменшуватися на 5 %.

Ціна одиниці продукції та поточні витрати на її виробництво (без урахування амортизаційних відрахувань устаткування) наведені в таблиці 7.

Ліквідаційна вартість устаткування на кінець проекту (в шостому році здійснення проекту) становитиме 6 % від його первісної вартості.

Для утримання попиту на продукцію на рівні першого року здійснення проекту пропонується два варіанти:

1) щорічні додаткові витрати на маркетингові заходи в розмірі 10 тис. грн;

2) щорічне зменшення ціни на продукцію на 2 %.

Визначити економічний ефект від здійснення проекту, період повернення одноразових витрат та найліпший варіант утримання попиту на продукцію на рівні першого року здійснення проекту.

Таблиця 7– Вихідні дані завдання 8

Показник	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вартість устаткування, тис. грн	70	75	80	85	90	95	105	110	115	120
Ціна одиниці продукції, грн	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Поточні витрати на виробництво продукції (без урахування амортизаційних відрахувань устаткування), грн	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16

### Методичні вказівки до практичного завдання 8

Економічний ефект від здійснення інвестиційного проекту визначається згідно з умовами використання продукції за розрахунковий період.

Початковим роком розрахункового періоду є рік початку фінансування робіт для здійснення проекту (включаючи науково-дослідні, конструкторські, проектні роботи). Кінцевим роком розрахункового періоду є рік завершення всього «життєвого циклу» проекту, включаючи розробку, виробництво та використання результатів заходів.

Сукупний економічний ефект визначається як сума річних економічних ефектів за розрахунковий період з обов'язковим урахуванням фактора часу (дисконтуванням або компаундуванням) за формулою

$$EE_T = P_T - Z_T = \sum_{t=1}^n EE_t \alpha_t = \sum_{t=1}^n (P_t - Z_t) \alpha_t, \quad (14)$$

де  $EE_T$  – економічний ефект від здійснення проекту за розрахунковий період;

$P_T$  – вартісна оцінка результатів здійснення проекту за розрахунковий період;

$Z_T$  – вартісна оцінка затрат на здійснення проекту за розрахунковий період;

$P_t$  – вартісна оцінка результатів у році  $t$ ;

$Z_t$  – вартісна оцінка затрат у році  $t$ ;

$\alpha_t$  – коефіцієнт приведення результатів і затрат до розрахункового року.

Визначення економічного ефекту проводиться за умови обов'язкового приведення вартісних оцінок результатів і затрат різних років до єдиного для всіх варіантів реалізації проекту моменту часу – розрахункового року  $t_p$ .

Приведення результатів і затрат різних років періоду реалізації проекту до розрахункового року здійснюється множенням їх вартісної оцінки за кожний рік на коефіцієнт приведення  $\alpha_t$ .

Вартісна оцінка результатів за розрахунковий період визначається за формулою:

$$P_T = \sum_{t=1}^n P_t \alpha_t . \quad (15)$$

Вартісна оцінка результатів проекту в році  $t$  визначається за формулою

$$P_t = A_t \cdot C_t, \quad (16)$$

де  $A_t$  – обсяг реалізації продукції в році  $t$ , шт.;

$C_t$  – ціна одиниці продукції, грн.

Затрати на реалізацію проекту визначаються за формулою

$$Z_T = \sum_{t=1}^n Z_t \alpha_t = \sum_{t=1}^n (OZ_t + ПЗ_t - Л_t) \alpha_t, \quad (17)$$

де  $Z_t$  – затрати всіх ресурсів у  $t$ -му році;

$OZ_t$  – одноразові затрати при виробництві (використовуванні) продукції в  $t$ -му році;

$ПЗ_t$  – поточні затрати при виробництві продукції в  $t$ -му році (без урахування амортизаційних відрахувань);

$Л_t$  – залишкова вартість (ліквідаційне сальдо) основних фондів, які вибувають у  $t$ -му році.

Якщо на кінець розрахункового періоду залишаються основні фонди, які можна використовувати ще кілька років, то величина  $L_t$  визначається як залишкова вартість цих фондів.

Приведення результатів і затрат різних років періоду реалізації проекту до розрахункового року здійснюється множенням їх вартісної оцінки за кожний рік на коефіцієнт приведення  $\alpha_t$ .

Якщо результати і затрати різних років приводяться до першого року життєвого циклу проекту, тобто визначаються в теперішній вартості грошей (дисконтування), то коефіцієнт приведення  $\alpha_t$  визначається за формулою

$$\alpha_t = \frac{1}{[(1 + E)(1 + I + R)]^{t_k}}, \quad (18)$$

де  $E$  – середня річна ставка комерційних банків за депозитними вкладками (дисконтна ставка), в частках одиниці, прийняти  $E=0,2$  або 20 %;

$R$  – ставка, що враховує ступінь ризику здійснення проекту, в частках одиниці, прийняти  $R=0,02$  або 2 %;

$I$  – річний темп інфляції, що прогнозується на період здійснення проекту;

$t_k$  – кількість років, що відділяють розрахунковий рік від року, результати і затрати якого приводяться до розрахункового року.

Розрахунковий рік, до якого приводяться вартісні показники результатів здійснення проекту (повної вигоди) і затрат, що відбудуться у різні роки життєвого циклу проекту, обирається за даними таблиці 8.

Таблиця 8 – Розрахунковий рік показників привабливості проекту

Показник	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Розрахунковий рік життєвого циклу проекту	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6

Дані щодо рівня інфляції, що очікується щорічно в період здійснення проекту, наведено в таблиці 9.

Таблиця 9 – Рівень інфляції та середня величина ставки комерційних банків за депозитними вкладами, що очікуються щорічно в період здійснення проекту

Показник	Варіанти (передостання цифра шифру)									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Щорічний рівень інфляції, %	5	6	7	8	4	6	5	7	8	4

Якщо результати і затрати різних років здійснення проекту приводяться до останнього року його життєвого циклу, тобто визначаються в майбутній вартості грошей (компаундування), то коефіцієнт приведення визначається за формулою

$$\alpha_t = \left( \frac{1 + E}{1 + I + R} \right)^{t_k} \quad (19)$$

Період повернення загальної суми одноразових затрат визначається послідовним складанням величин  $(P_t - ПЗ_t) \cdot \alpha_t$ , розрахованих за кожний рік здійснення проекту до тих пір, поки величина  $\sum_{t=1}^n (P_t - ПЗ_t) \cdot \alpha_t$  не зрівняється або не перевищить величини сукупних інвестицій, що приведені до розрахункового року, тобто

$$\sum_{t=1}^n ОЗ_t \cdot \alpha_t \leq \sum_{t=1}^n (P_t - ПЗ_t) \cdot \alpha_t, \quad (20)$$

або як проміжок часу від моменту здійснення одноразових витрат до моменту, коли економічний ефект наростаючим підсумком перейде із від'ємного значення в додатне.

Розрахунки економічного ефекту від здійснення проекту та від впровадження заходів з утримання попиту на продукцію на рівні 2005 р. виконуються окремо для кожного з випадків та зводяться до таблиць, подібних до таблиці 10.

За результатами розрахунків надати відповідні висновки.



Таблиця 10 – Розрахунок економічного ефекту від здійснення проекту

Показник	Роки здійснення проекту					
	1	2	3	4	5	6
1 Коефіцієнт приведення результатів і затрат до розрахункового року						
Результати (вигоди)						
2 Обсяги виробництва продукції, шт.						
3 Ціна одиниці продукції, грн						
4 Вартісна оцінка результатів, тис. грн						
5 Те саме з урахуванням фактора часу, тис. грн						
Затрати						
6 Одноразові затрати на придбання устаткування, тис. грн						
7 Поточні затрати на виробництво одиниці продукції (без урахування амортизації устаткування), грн						
8 Те саме на річний обсяг виробництва продукції, тис. грн						
9 Додаткові витрати на проведення маркетингових заходів, тис. грн						
10 Ліквідаційне сальдо устаткування, тис. грн						
11 Всього затрат на виробництво продукції, тис. грн						
12 Те саме з урахуванням фактора часу, тис. грн						
13 Економічний ефект від здійснення проекту, тис. грн						
14 Те саме наростаючим підсумком, тис. грн						

### Практичне заняття 3. Управління часом виконання проекту

*Мета заняття* – дослідження особливостей управління часом виконання проекту.

*Завдання* – дослідження методів календарного планування, побудова сітьових графіків, побудова умовних діаграм,

обчислення параметрів сітьового графіка, оцінювання тривалості робіт, дослідження методології календарного планування проектів.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* сітьове планування, сітьовий графік, параметри сітьового графіка, календарне планування.

#### **Практичне заняття 4. Планування ресурсного забезпечення проекту**

*Мета заняття* – визначення особливостей планування ресурсного забезпечення проекту.

*Завдання* – характеристика ресурсів проекту, побудова ресурсних гістограм, визначення джерел забезпечення проекту, характеристика видів витрат на проект, дослідження методики їх обчислення, планування бюджету в часі.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* бюджет проекту, ресурси проекту, кошторис витрат проекту, контракт.

*Практичне завдання 9.* У таблиці 11 наведено дані про величину витрат за періодами часу реалізації проекту виготовлення пластинчатого транспортера.

Визначити кумулятивні планові й фактичні витрати за періодами часу реалізації проекту, побудувати їх графіки; розрахувати абсолютні відхилення в розкладі та у витратах; визначити показники ефективності виконання робіт і показники завершеності проекту; зробити висновки за розрахованими показниками.

Таблиця 11 – Вихідні дані до завдання 9

Показник	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Період часу реалізації проекту	Планові витрати на заплановані роботи, BCWS, грн									
3 1 по 6 день	7000	7100	7200	7300	7400	7500	7600	7700	7800	7900
3 7 по 14 день	3100	3200	3300	3400	3500	3600	3700	3800	3900	4000

Продовження таблиці 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3 15 по 18 день	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400	2500
Період часу реалізації проекту	Планові витрати на виконані роботи, BCWP, грн									
3 1 по 6 день	5400	5500	5600	5700	5800	5900	6000	6100	6200	6300
3 7 по 14 день	4800	4900	5000	5100	5200	5300	5400	5500	5600	5700
3 15 по 18 день	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400
Період часу реалізації проекту	Фактичні витрати на виконані роботи, ACWP, грн									
3 1 по 6 день	5000	5100	5200	5300	5400	5500	5600	5700	5800	5900
3 7 по 14 день	5500	5600	5700	5800	5900	6000	6100	6200	6300	6400
3 15 по 18 день	2000	2100	2200	2300	2400	2500	2600	2700	2800	2900

*Методичні рекомендації до завдання 9*

Виконання завдання проводиться такими етапами:

1 Кумулятивні витрати розраховуються як наростаюча підсумкова сума.

2 Будуємо графіки кумулятивних планових і фактичних витрат за періодами часу реалізації проекту.

3 Абсолютне відхилення в розкладі розраховується за формулою

$$SV = BCWP - BCWS, \quad (21)$$

де BCWP (Budgeted Cost of Work Performed) – планові витрати на виконані роботи;

BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled) – планові витрати на роботи, які необхідно виконати за планом.

Абсолютне відхилення у витратах

$$CV = BCWP - ACWP, \quad (22)$$

де ACWP (Actual Cost of Work Performed) – фактичні витрати на виконані роботи.

4 Існують два показники ефективності виконання робіт проекту.

Перший показник вимірює ефективність вартості роботи, виконаної на певний момент часу, – показник вартості виконання, який розраховується за формулою

$$CPI = BCWP / ACWP. \quad (23)$$

Другий показник характеризує виконання плану на певний момент часу – показник виконання плану, який розраховується за формулою

$$SPI = BCWP / BCWS. \quad (24)$$

Показник завершеності проекту розраховується:

- за плановими витратами за формулою

$$PSU = BCWP / BAC, \quad (25)$$

де BAC – загальні планові витрати на проект;

- за фактичними витратами за формулою:

$$PSU = ACWP / EAC, \quad (26)$$

де EAC – загальні розрахункові витрати на проект, які включають фактичні витрати на певний момент часу й скориговані розрахункові витрати частини робіт, яку залишилося виконати.

## **Практичне заняття 5. Контролювання виконання проекту**

*Мета заняття* – визначення особливостей контролювання виконання проекту.

*Завдання* – дослідження інструментарію контролювання проектів, розгляд звітності у системі контролю, вимірювання та аналіз показників виконання проекту, обчислення скоригованого бюджету, коефіцієнтів за затратами та часом, обчислення прогнозного часу та витрат на проект.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* контроль, контроль фінансових ресурсів, попередній контроль, поточний контроль, завершальний контроль.

### **Практичне заняття 6. Управління ризиками проектів**

*Мета заняття* – визначення особливостей управління ризиками проектів.

*Завдання* – характеристика видів проектних ризиків, визначення причин виникнення та оцінювання наслідків проектних ризиків, якісний та кількісний аналіз ризиків проектів, характеристика можливих стратегій поведінки щодо ризиків.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* проектний ризик, важливість ризику, загроза ризику, ймовірність ризику, види проектних ризиків.

### **Практичне заняття 7. Управління якістю проекту**

*Мета заняття* – визначення особливостей управління якістю проекту.

*Завдання* – оцінювання якості проектного менеджменту, організаційне забезпечення управління якістю проекту, розробка норм та правил забезпечення якості, контролювання якості проекту, розробка заходів щодо поліпшення якості.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* якість проекту, графіки контролю, забезпечення якості, контроль якості, настанова з якості, норма, оцінювання зразка, план управління якістю, планування якості, система якості, стандарт, управління якістю проекту.

### **Практичне заняття 8. Управління персоналом у проектах**

*Мета заняття* – визначення особливостей управління персоналом у проектах.

*Завдання* – розгляд основних сфер та напрямів управління персоналом у проектах, визначення вимог до проектного менеджера, дослідження особливостей формування команди проекту, аналіз і оцінка зацікавлених осіб, оптимізація структури

персоналу проекту, визначення особливостей управління конфліктами в проекті.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* проектний менеджер, стилі лідерства, команда проекту, організаційний стиль, мотивація, управління конфліктами.

## **Змістовий модуль 4. Управління змінами**

**Практичне заняття 1.** Природа, джерела та необхідність проведення змін. Види змін. Керівництво і лідерство в управлінні змінами. Моделі управління змінами

*Мета заняття* – визначення місця змін у діяльності підприємства.

*Завдання* – дослідження сутності та природи змін, визначення джерел змін, класифікація змін, дослідження рівнів змін, характеристика базових моделей змін, визначення ролі керівництва в управлінні змінами, характеристика моделей управління змінами.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* організаційна зміна, класифікація змін, рівні змін, моделі змін, менеджер зі змін, лідер змін, агент змін (зовнішній консультант), команда змін, моделі управління змінами.

**Практичне заняття 2.** Підготовка до змін та їх планування. Механізм реалізації змін. Контроль

*Мета заняття* – дослідження особливостей реалізації змін.

*Завдання* – визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін, створення команд з управління змінами, проведення організаційної діагностики, підготовка до впровадження змін, визначення сутності механізму реалізації змін, контроль за реалізацією змін і реагування.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* цілі змін, робочі групи, організаційна діагностика, механізм реалізації змін, «тривимірний простір» процесу трансформації, контроль.

### **Практичне заняття 3. Управління опором змінам. Традиційні і сучасні методи управління змінами**

*Мета заняття* – визначення сутності управління опором змінам та особливостей застосування традиційних і сучасних методів управління змінами.

*Завдання* – розгляд природи і феномена опору змінам, характеристика причин виникнення опору, визначення видів опору змінам, характеристика методів подолання опору змінам, розгляд традиційних і сучасних методів управління змінами.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* опір змінам, види опору змінам, стратегії подолання опору, традиційні методи управління змінами, методи, орієнтовані на людей і культуру, методи, орієнтовані на завдання і технології, аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, даунсайзинг.

*Практичне завдання 10.* Дайте докладну характеристику ситуацій, у яких слід використовувати наведені у таблиці 12 методи подолання опору змінам.

Таблиця 12 – Методи і ситуації подолання опору організаційним змінам з боку персоналу

Метод	Ситуації, при яких використовується метод
Інформування та спілкування	
Участь і залученість	
Переговори і угоди	
Маніпуляції та кооптації	
Моббінг, буллінг	

### **Практичне заняття 4. Організаційний розвиток. Реінжиніринг бізнес-процесів. Зміни у стратегії підприємства**

*Мета заняття* – визначення особливостей організаційного розвитку, сутності реінжинірингу бізнес-процесів, а також аналіз змін у стратегії підприємства.

*Завдання* – визначення особливостей організаційного розвитку, розгляд моделей організаційного розвитку І. Адізеса та

Л. Грейнера, розгляд сутності і необхідності впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, характеристика основних етапів реінжинірингу бізнес-процесів, розгляд форм стратегічних змін, дослідження підходів до управління реалізацією стратегічних змін.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* організаційний розвиток, реінжиніринг бізнес-процесів, види реінжинірингу, стратегічні зміни, трансформація, реструктуризація, реорганізація.

*Практичне завдання 11.* Розробити збалансовану систему показників оцінки ефективності впроваджених змін за напрямками, які наведено в таблиці 13 (не менше 5 показників за кожним напрямом).

Таблиця 13 – Напрями та показники оцінки ефективності

Напрямок оцінки ефективності	Показники
Аспект фінансової діяльності	
Аспект відносин зі споживачами	
Аспект внутрішніх бізнес-процесів	
Аспект навчання та розвитку	

## **Змістовий модуль 5. Управління якістю**

**Практичне заняття 1.** Стандартизація термінології в галузі управління якістю. Основні проблеми управління якістю. Міжнародний досвід управління якістю. Вітчизняний досвід управління якістю

*Мета заняття* – визначення сутності управління якістю продукції як виду діяльності, огляд та систематизація міжнародного та вітчизняного досвіду управління якістю.

*Завдання* – розгляд основних категорій у теорії управління якістю, визначення проблем якості на сучасному етапі, дослідження значення та сутності управління якістю товарів, розгляд сучасних підходів до управління якістю на виробництві, визначення особливостей розвитку управління якістю в різних країнах світу.



*Основні поняття до вивчення та обговорення:* якість, планування якості, управління якістю, забезпечення якості, контроль якості, поліпшення якості, якість продукції, Міжнародна організація зі стандартизації (ІСО), Міжнародна електротехнічна комісія (МЕК), Комітет із захисту інтересів споживачів (СОРОЛСО), Українська асоціація якості (УАЯ).

**Практичне заняття 2.** Базова концепція загального управління якістю. Системи управління якістю. Системи якості в стандартах ISO серії 9000

*Мета заняття* – визначення сутності базової концепції загального управління якістю та загальна характеристика стандартів ISO серії 9000.

*Завдання* – характеристика основних елементів стратегії TQM, розгляд промислової логіки загального управління якістю, характеристика системного підходу до проблеми управління якістю продукції, загальна характеристика стандартів ISO серії 9000, розгляд еволюції розвитку стандартів якості.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* контроль якості (QC); системи забезпечення якості (QA); управління якістю (QM); всезагальне управління якістю (TQM), японська система планування необхідних матеріалів (MRP), системи Just-In-Time (JIT) та Just-In-Case (JIC), стандарти ISO серії 9000.

*Практичне завдання 12.* Визначити коефіцієнт готовності для ремонтного виробу, якщо напрацювання на відмову для виробу складає 1010 годин, середній час відновлення – 19 годин.

*Методичні рекомендації до завдання 12*

До групи показників ремонтпридатності входять два показники:

1) середній час відновлення. Цей показник характеризує математичне сподівання часу відновлення працездатності:

$$T_{\text{відн}} = \sum_{i=1}^m \frac{\tau_i}{m}, \quad (27)$$

де  $\tau_i$  – статистичні дані про тривалість відновлення  $m$  об’єктів, включаючи час пошуку причини відмови;

2) коефіцієнт готовності. Характеризує імовірність того, що виріб буде працездатний у вільно обраний момент часу, в перервах між заходами щодо планового технічного обслуговування. Для розрахунку використовується формула

$$K_r = T_{\text{напр}} / (T_{\text{напр}} + T_{\text{відн}}), \quad (28)$$

де  $T_{\text{напр}}$  – напрацювання на відмову;

$T_{\text{відн}}$  – середній час відновлення.

*Практичне завдання 13.* Визначити індекс якості продукції підприємства, що випускає випробувальні стенди типів А, Б, В. Відповідні дані надано в таблиці 14.

Таблиця 14 – Вихідні дані до завдання 13

Види продукції	Обсяг виробництва	Оптові ціни за шт., грн	Середній ресурс кап. ремонту	Базові показники (ресурс)
А	20	20	120	110
Б	10	150	150	140
В	40	80	10	8

### *Методичні рекомендації до завдання 13*

Для оцінки рівня якості різномірної продукції використовуються два методи: визначення індексів якості продукції та визначення індексів дефектності продукції.

При застосуванні методу визначення індексів якості продукції основним є середньозважений геометричний індекс якості продукції

$$V_q = \prod_{k=1}^M (Q_k)^{\alpha_k}, \quad (29)$$

де  $M$  – кількість видів продукції, що виробляються підприємством;

$Q_k$  – значення відносного показника якості продукції,

$\alpha_k$  – відносний об'єм  $k$ -го виду продукції (коефіцієнт вагомості).

$$Q_k = \frac{W_k}{W_{kб}}, k = 1, \dots, M, \quad (30)$$

$$\alpha_k = \frac{C_k}{\sum_{k=1}^M C_k}, \quad (31)$$

де  $W_k$  – значення одиничного або комплексного показника якості продукції  $k$ -го виду;

$W_{кб}$  – базове значення показника.

$C_k$  – обсяг виробництва  $k$ -го виду продукції в грошовому виразі.

$$\sum_{k=1}^M \alpha_k = 1, \alpha_k > 0. \quad (32)$$

Для спрощення розрахунків, коли усереднені вихідні показники порівняно мало відрізняються один від одного, можна застосовувати середньозважений арифметичний індекс.

Індекси дефектності характеризують діяльність цехів, дільниць, бригад із забезпечення якості, вимірюють частку дефектної продукції в загальному її потоці. Для їх розрахунку використовується формула

$$I_d = \frac{\sum_{j=1}^S C_j \frac{D_j}{D_{jб}}}{\sum_{j=1}^S C_j}, \quad (33)$$

де  $S$  – кількість видів продукції;

$C_j$  – сума, на яку випущено продукції  $j$ -го виду в розглянутому періоді;

$D_{jб}$  – базовий коефіцієнт дефектності продукції  $j$ -го виду, прийнятий за результатами роботи підприємства в минулому;

$D_j$  – коефіцієнт дефектності, який визначається за формулою

$$D_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^d m_i \cdot r_i, \quad (34)$$

де  $n$  – кількість перевірених одиниць продукції (обсяг вибірки);  
 $d$  – кількість усіх видів дефектів у даній продукції;  
 $m$  – кількість дефектів  $i$ -го виду;  
 $m_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го виду.

Для визначення індексу дефектності продукції на підприємстві заздалегідь складається відомість дефектів, у яку вносяться всі можливі дефекти за кожним видом продукції і відповідні їм коефіцієнти вагомості. Якщо  $I_d < 1$ , стан виробництва не гірше, ніж у базовому періоді, якщо  $I_d > 1$  – гірше.

**Практичне заняття 3.** Статистичні методи контролю якості. Сертифікація систем якості підприємства. Облік витрат на якість в умовах TQM. Аудит якості та премії якості

*Мета заняття* – визначення сутності статистичних методів контролю якості та розгляд основних принципів проведення сертифікації систем якості підприємств, визначення особливостей обліку витрат на якість та аудиту якості.

*Завдання* – визначення сутності статистичних методів контролю якості, характеристика інструментів контролю якості, розгляд основних принципів проведення сертифікації систем якості підприємств, характеристика етапів проведення сертифікації системи якості, класифікація витрат на якість, збір даних про витрати на якість, характеристика типів аудиторських перевірок та моделей оцінки рівня якості.

*Основні поняття до вивчення та обговорення:* система менеджменту якості, гістограми, часові ряди, діаграми Парето, причинно-наслідкові діаграми, контрольні листки, контрольні карти, діаграми розсіювання, «мозкова атака» («штурм, облога») і «атака розносом»; діаграма спорідненості; діаграма (графік) зв'язків; деревоподібна діаграма, або дерево рішень; матрична діаграма, або таблиця якості; стрілкова діаграма; потокова діаграма процесу; діаграма процесу здійснення програми;

матриця пріоритетів (аналіз матричних даних), витрати на якість, аудит.

*Практичне завдання 14.* Оцінити та проаналізувати втрати підприємства за параметрами якості та після реалізації програми підвищення якості на підставі вихідних даних (таблиця 15). Побудувати діаграму Парето та оцінити економічний ефект реалізації програми якості.

Таблиця 15 – Вихідні дані до завдання 14

Фактор якості	Втрати за факторами, тис. грн	Процент від загальних втрат	Очікувані втрати після реалізації програми тис. грн
1	2	3	4
Кваліфікація працівників	7200	19,05	7100
Дотримання технологічного процесу	6300	16,67	6300
Забезпечення санітарних норм	900	2,38	800
Якість сировини	16200	42,86	8500
Готовність обладнання	900	2,38	900
Контроль якості	2700	7,14	2700
Якість охолодження сировини	900	2,38	800
Дотримання норм зберігання сировини	1800	4,76	1800
Інше	900	2,38	800
Всього	37800	100	29700

#### *Методичні рекомендації до завдання 14*

Виконання завдання проводиться такими етапами:

1 Необхідно проаналізувати втрати підприємства, пов'язані з відхиленнями якості на стадії виробництва.

2 Будується стовпчастий графік у координатах: види дефектів – фінансові втрати. Для цього:

- по горизонтальній осі перелічуються об'єкти зліва направо в порядку зменшення величини одиниці вимірювання. Категорія «інші», що включає найменші показники, поміщається крайньою праворуч;

- будуються дві вертикальні осі – по одній від кожного кінця горизонтальної осі. На лівій шкалі наноситься градування одиниці виміру, висота шкали має дорівнювати сумі величин усіх об'єктів. Права шкала повинна мати аналогічну висоту і бути розбита від 0 до 100 %;

- визначається сума А дефектів, що призводять приблизно до 80 % втрат, і група дефектів, малозначних, складають приблизно 10 % втрат;

- над кожним об'єктом викреслюється прямокутник, висота якого становить величину одиниці для цього об'єкта.

3 Будується діаграма Парето (кумулятивна сума втрат).

- кумулятивна крива будується шляхом підсумовування величин кожного об'єкта зліва направо;

- діаграма використовується для ідентифікації найбільш важливих об'єктів з метою поліпшення якості.

4 Проводиться аналіз причин, що призводять до головного виду браку. Будується причинно-наслідкова діаграма Ісікави.

5 Проводиться кореляційний аналіз зв'язку між випадковими величинами кожним виявленим причинним фактором і аналізованим наслідком – головним дефектом.

6 Необхідно запропонувати спеціальну програму якості для усунення конкретної причини.

7 Оцінюється економічний ефект від реалізації програми підвищення якості, будуються кумулятивні діаграми втрат до і після реалізації програми поліпшення якості.

Різниця між діаграмами дасть змогу наочно побачити отриманий ефект.

Очікуване абсолютне скорочення втрат, пов'язаних з браком, тис. грн

$$E = \Pi_1 - \Pi_2. \quad (35)$$

Відносне скорочення втрат, пов'язаних з браком, %,

$$E = [(\Pi_1 - \Pi_2) 100] / \Pi_1. \quad (36)$$

8 На підставі отриманих результатів робляться висновки про ступінь економічної ефективності витрат на якість.

## **2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ**

Відповідно до навчальних планів студенти спеціальності 073 «Менеджмент» заочної форми навчання, які вивчають дисципліну «Ділове адміністрування», виконують контрольну роботу, метою якої є закріплення теоретичних положень і набуття практичних навичок з управління різновидами підприємств та їх об'єднань, аналізу ефективності управління підприємством.

Контрольна робота містить п'ять практичних завдань (практичні завдання 1 - 3, 7, 8). Варіанти роботи вибираються за останньою цифрою шифру студента (якщо не вказано інше). Вихідні дані містять всю необхідну інформацію для виконання завдань.

Контрольна робота оформлюється на аркушах формату А4 без рамок, додержуючись таких розмірів полів: верхнє, лівє і нижнє – не менше 20, правє – не менше 10 мм. Текст і рисунки набираються на комп'ютері. При підготовці рукопису засобами текстового редактора Word рекомендується дотримуватися таких вимог: шрифт – Times New Roman, розмір 14; міжрядковий інтервал – 1,5; відступ – 1,5 см; вирівнювання тексту – за шириною. В таблицях та рисунках допускається використання шрифту розміром 12. У роботі наводяться вихідні дані і надається стисле пояснення ходу розв'язання завдань. Наприкінці контрольної роботи наводиться список використаної літератури.

Нумерація сторінок має бути наскрізною і подаватися арабськими цифрами внизу справа сторінки. Першою сторінкою є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації, але номери сторінки на ньому не ставлять. Оптимальний розмір контрольної роботи 10 – 15 аркушів.

## **3 ВИМОГИ ДО ЗАХИСТУ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

При оцінюванні обґрунтованості результатів контрольної роботи використовуються такі критерії: правильність виконання завдань; якість джерельної бази; структурованість матеріалу; лаконізм і логічна послідовність викладення матеріалу; ясність та

чіткість мови; відсутність складних зворотів та граматичних помилок; відповідність висновків автора завданню роботи; якість оформлення; самостійність виконання (діагностується при захисті роботи).

Під час захисту контрольної роботи студент повинен відповісти на п'ять контрольних питань.

Оцінювання знань, продемонстрованих під час захисту роботи, проводиться з урахуванням таких критеріїв: розуміння поставленого завдання, ступінь засвоєння методології його вирішення; ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни; поєднання теорії і практики при розгляді виробничих ситуацій, що пов'язані із завданням і тематикою дисципліни; здатність дати якісну оцінку ситуації, зробити логічний висновок та обґрунтувати пропозиції з поліпшення ситуації; уміння захищати свою позицію та робити висновки на основі набутих знань з дисципліни.

Контрольна робота вважається захищеною, якщо студент відповів правильно на 75 % питань.

#### **4 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ**

Метою самостійної роботи студента (СРС) є забезпечення засвоєння в повному обсязі навчальної програми шляхом свідомого закріплення, поглиблення та систематизації набутих теоретичних знань, а також опанування навичок роботи з навчальною та науково-методичною літературою, вміння вільно орієнтуватися в інформаційному просторі.

СРС є основним засобом опанування навчального матеріалу під час позааудиторної навчальної роботи та його творчого застосування в майбутній професійній діяльності.

Перелік теоретичних питань, що виносяться на самостійне опрацювання студентами:

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

2 Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.



- 3 Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
- 4 Загальні правила інжинірингу.
- 5 Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства.
- 6 Комбінація управлінських моделей. Дисциплінарний вплив.
- 7 Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.
- 8 Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації. Реформування організації.
- 9 Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами. Емоційна компетенція управління.
- 10 Розроблення рекомендацій зі зниження опору.
- 11 Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра).
- 12 Команди у процесі реструктуризації.
- 13 Принципи поглинання та об'єднання для координації змін.
- 14 Треступеневий підхід до управління змінами в ІТ.
- 15 Різновиди об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.
- 16 Основні форми фінансового посередництва.
- 17 Заходи щодо забезпечення інформаційної прозорості в Кодексі корпоративної поведінки.
- 18 Особливості визначення місії та забезпечення її взаємозв'язку з місіями корпоративних утворень.
- 19 Форми фінансового забезпечення корпоративних витрат.
- 20 Ефективність корпоративного управління як досягнення балансу інтересів.
- 21 Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.
- 22 Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проекту.
- 23 Побудова умовних діаграм. Система РЕКТ.
- 24 Планування бюджету в часі.
- 25 Сутність та види проектних ризиків.
- 26 Якість проектного менеджменту щодо відповідності проектним цілям та вимогам споживачів.

27 Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів.  
Ранжування ризиків.

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

29 Класифікація витрат на забезпечення якості проекту.

30 Основні сфери та напрями управління персоналом у проектах.

31 Організаційна культура проекту. Організаційний стиль.

32 Якість та розвиток науково-технічного й соціального прогресу.

33 Гармонізація вітчизняних нормативних документів у сфері управління якістю з міжнародними.

34 Реалізації методів загального управління якістю в Україні.

35 Розроблення систем управління якістю освітньої діяльності.

36 Вивчення статистичних методів контролю якості.

37 Планування якості продовольчих та непродовольчих товарів.

38 Сертифікація систем якості в Україні.

39 Практичне використання аналізу витрат на якість.

40 Збирання даних про витрати на якість. Нормативні документи щодо збирання та аналізу витрат на якість.

41 Національні премії з якості та їх критерії.

42 Методи самооцінювання за критеріями національних премій з якості. Витрати на невідповідність, їх структура. Втрати, причини їх виникнення.

43 Окупність витрат на якість. Рівні витрат на якість продукції.

44 Концепція будинку якості та етапи відстежування «голосу споживача» при розгортанні функції якості.

45 Метод структуризації функцій якості QFD.

Синхронізована з тематикою лекційних занять самостійна робота студентів є неодмінною умовою глибокого засвоєння курсу «Ділове адміністрування».

## 5 ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1 Організація як складна система і як об'єкт управління.
- 2 Моделі організацій як об'єктів управління.
- 3 Рейтингові оцінки якості корпоративного управління.
- 4 Особливості системного бачення організації.
- 5 Поведінкові та адміністративні моделі організації.
- 6 Особливості стратегічного управління корпораціями.
- 7 Життєвий цикл організації.
- 8 Цільові управлінські моделі.
- 9 Загальні збори акціонерів та їх повноваження.
- 10 «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами.
- 11 Завдання менеджера щодо керівництва в організації.
- 12 Повноваження наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії.
- 13 Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.
- 14 Техніка і форми передачі розпоряджень.
- 15 Система органів корпоративного управління.
- 16 Інжиніринговий опис процесів в організації.
- 17 Результативність та ефективність системи менеджменту.
- 18 Основні організаційні форми фінансового посередництва.
- 19 Методологія організаційного інжинірингу.
- 20 Сутність ризику та його характерні особливості.
- 21 Системи та моделі сучасного корпоративного управління.
- 22 Сутність та принципи організаційного дизайну.
- 23 Ризики діяльності підприємства.
- 24 Суб'єкти та об'єкти корпоративного управління.
- 25 Етапи управління ризиком.
- 26 Види організаційної ефективності.
- 27 Економічна природа корпоративного управління.
- 28 Критерії ефективності організаційної діяльності.
- 29 Управління дисципліною.
- 30 Переваги і недоліки корпоративних форм.
- 31 Основні риси проекту. Види проектів, їх характеристика.

- 32 Підготовка до змін та їх планування.
- 33 Значення основних категорій у теорії управління якістю.
- 34 Фази життєвого циклу проекту.
- 35 Поняття механізму реалізації змін.
- 36 Значення та сутність управління якістю продукції.
- 37 Учасники проекту.
- 38 Поняття організаційного розвитку.
- 39 Досвід управління якістю в різних країнах світу.
- 40 Структура проектного аналізу.
- 41 Сутність та цілі реінжинірингу бізнес-процесів.
- 42 Історія розвитку вітчизняного руху з управління якістю.
- 43 Основні та допоміжні процеси проектного планування.
- 44 Стратегії подолання опору організаційним змінам.
- 45 Основні елементи стратегії TQM.
- 46 Методи календарного планування.
- 47 Традиційні та сучасні методи управління змінами.
- 48 Міжнародні стандарти ІСО серії 9000.
- 49 Характеристика ресурсів проекту.
- 50 Базові моделі змін.
- 51 Сутність статистичних методів контролю якості.
- 52 Джерела фінансування проекту.
- 53 Природа і феномен опору змінам.
- 54 Основні принципи проведення сертифікації систем якості підприємств.
- 55 Організація ефективної діяльності команди проекту.
- 56 Класифікація змін.
- 57 Характеристика типів аудиторських перевірок якості.
- 58 Управління якістю проекту.
- 59 Рівні змін.
- 60 Основні методи визначення показників якості.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19 – 20, № 21 – 22.

2 Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17.

3 Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 50-51.

4 Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 31.

5 Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України від 30 жовтня 1996 р. № 448/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 51.

6 Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні: Закон України від 10 грудня 1997 р. № 710/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 15.

7 Масловська Л. Ц., Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 366 с.

8 Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посіб. Харків : Еспада, 2003. 688 с.

9 Козаченко А. В., Воронкова А. Е. Корпоративное управление : учеб. для вузов. Киев : Либра, 2004. 368 с.

10 Небова М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 295 с.

11 Кузьмін О. Є., Чернобай Л. І., Босак А. О. Корпоративне управління : навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 172 с.

12 Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами. Київ : Київ. нац. екон. ун-т, 2003. 231 с.

13 Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Каравела, 2004. 344 с.

14 Тяч Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами : підручник. Київ : ЦНЛ, 2003. 224 с.

15 Захожай В. Б., Чорний А. Ю. Статистичне забезпечення управління якістю : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 339 с.

16 Саранча Г. А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 668 с.

17 Методологічні питання менеджменту якості: метод. посібник до самостійного вивчення та опрацювання питань створення системи менеджменту якості та забезпечення її ефективного функціонування. Харків : Укрзалізниця, 2007. 122 с.

18 Мережко Н. В., Осієвська В. В., Ясинська Н. С. Управління якістю. Київ: КНТЕУ, 2010. 216 с.

19 Грин М. Управление изменениями. СПб. : ДК, 2007. 360 с.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та контрольної роботи  
з дисципліни

*«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»*

Відповідальний за випуск Васильєв О. Л.

Редактор Буранова Н. В.

---

Підписано до друку 07.07.20 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,5. Тираж 5. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет  
залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.