

# **ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ**



Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

І. В. Причепа, О. Й. Лесько

# **ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Електронний практикум  
комбінованого (локального та мережного) використання**

Вінниця  
ВНТУ  
2023

УДК 658(075)

П12

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 5 від 29.12.2022 р.)

**Рецензенти:**

**В. В. Хачатрян**, доктор економічних наук, доцент

**І. Ю. Єпіфанова**, доктор економічних наук, професор

**О. А. Сметанюк**, кандидат економічних наук, доцент

**Причеп, І. В.**

**П12** Ділове адміністрування : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / І. В. Причеп, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2023. – 114 с.

Практикум призначений для вивчення дисципліни «Ділове адміністрування», спрямований на поглиблення теоретичних основ і набуття практичних навичок ефективного управління окремими бізнес-процесами та організацією в цілому.

В практикумі наведено короткий змістовний план кожної теми, а також запропоновано запитання для самоконтролю, що дозволяє закріпити та поглибити теоретичні знання. В розрізі кожної теми наведено практичні завдання та подано рекомендації щодо їх виконання. Розроблено варіантні розрахункові завдання для самостійного виконання та наведено методику їхнього розв'язання.

Практикум може використовуватись для виконання практичних робіт студентами економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання під час вивчення дисциплін «Ділове адміністрування», «Проектний менеджмент», «Управління якістю» та ін.

УДК 658(075)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>1 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ .....</b>	<b>5</b>
Тема 1. Системна модель менеджменту організацій.....	5
Тема 2. Організаційний механізм менеджменту організацій .....	15
Тема 3. Управління результативністю менеджменту організацій .....	26
Тема 4. Управління змінами та опором у сучасній організації .....	39
<b>2 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>48</b>
Тема 1. Теоретичні основи корпоративного управління .....	48
Тема 2. Зовнішня сфера корпоративних відносин.....	50
Тема 3. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління.....	62
<b>3 УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ .....</b>	<b>71</b>
Тема 1. Управління проєктами в системі менеджменту організацій.....	71
Тема 2. Планування проєктів .....	86
Тема 3. Основні проблеми управління якістю в системі менеджменту організацій .....	93
Тема 4. Системи та інструменти управління якістю .....	99
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК .....</b>	<b>107</b>
<b>ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>110</b>

## ВСТУП

Ділове адміністрування є важливим засобом управління, інтегруючи різні інструменти менеджменту для спрямування їх в єдиний процес ефективного управління сучасними організаціями в умовах нестабільного бізнес-середовища. На сьогодні підготовка фахівців у сфері менеджменту відбувається за всезростаючих вимог нових соціально-економічних реалій. Питання якісного адміністрування ділових процесів є актуальними і мають принципово важливе значення для успішного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств.

Метою виконання практичних робіт з дисципліни «Ділове адміністрування» є поглиблення теоретичних основ і формування системи практичних навичок щодо організації та ефективного управління окремими бізнес-процесами та організацією в цілому в мінливих умовах соціально-економічного середовища з урахуванням прогресивного світового досвіду.

Як результат виконання комплексу практичних робіт студенти мають:

- ✓ володіти теорією, методологією та технологіями ділового адміністрування щодо створення цілісної системи успішного управління окремими бізнес-процесами та організацією в цілому на всіх стадіях її життєвого циклу за умов безперервних змін;

- ✓ аналізувати діяльність організації, виявляти причини виникнення проблем в умовах нестабільного бізнес-середовища;

- ✓ розробляти обґрунтовані практичні рекомендації щодо вирішення виявлених проблем в умовах обмежень за термінами виконання та ресурсного забезпечення їх практичного втілення, використовуючи типові управлінські технології та ін.

Практикум побудований на основі робочої програми навчальної дисципліни «Ділове адміністрування» і повністю відповідає тематиці та змісту практичних занять. Практикум містить практичні завдання та ситуаційно-аналітичні вправи, термінологічний словник, список використаної та рекомендованої літератури. В межах кожної теми наведено короткий її змістовний план, а також запропоновано запитання для самоконтролю, що дозволяє закріпити та поглибити теоретичні знання. В розрізі кожної теми наведено практичні завдання та подано рекомендації щодо їх виконання. Розроблено варіантні розрахункові завдання для самостійного виконання та наведено методику їхнього розв'язання. Запропоновано питання для поглибленого вивчення кожної теми, підготовки реферативних робіт і виступів.

Практикум також може використовуватись для виконання практичних робіт студентами економічних спеціальностей під час вивчення дисциплін «Управління якістю», «Проектний менеджмент» та ін.

# **1 Менеджмент організацій та управління змінами**

**Мета:** сформувати у студентів комплекс спеціальних знань і практичних навичок управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу в умовах безперервних змін.

## **Тема 1. «СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**Мета:** дати студентам теоретичні знання щодо системної моделі менеджменту організації, а також розвинути навички щодо її практичного застосування в організації за сучасних умов господарювання.

### **Змістовний план теми**

1. Організація як відкрита соціально-економічна система. Характеристика основних підсистем організації та їх взаємодія.
2. Суб'єкт і об'єкт управління: взаємозв'язок і взаємозалежність.
3. Взаємозв'язок внутрішніх елементів системи і факторів зовнішнього середовища господарювання.
4. Еволюція організації.

**Рекомендована література [15; 16; 23; 26; 28; 33; 36; 38; 39; 47; 49]**

### **Питання для поглибленого вивчення теми, підготовки реферативних робіт і виступів**

1. Менеджмент та управління (менеджер та управлінець): спільне та відмінне.
2. Системний підхід до управління організацією.
3. Моделі організації як відкритої системи та об'єкта управління.
4. Досягнення синергізму в менеджменті організацій.
5. Рівні досконалості організації.
6. Державне регулювання як один із головних чинників впливу зовнішнього середовища.
7. Місія як фактор внутрішнього середовища успішної організації за сучасних умов господарювання.
8. Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу і можливостей організації за сучасних умов господарювання.
9. Множинність підпорядкування результативності організації.
10. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте суть поняття організації. Які її основні ознаки?
2. У яких трактуваннях може вживатись поняття «організація»?
3. Охарактеризуйте поняття системи. Що є елементами системи, які їхні специфічні властивості та зв'язки між ними?
4. Які системи є відкритими? Чи існують закриті системи?
5. Охарактеризуйте основні закони функціонування організації.
5. Наскільки важливим є зворотний зв'язок для функціонування організації?
6. Охарактеризуйте внутрішні елементи організації (мета, структура, система, технології, люди).
7. Вкажіть основні фактори зовнішнього середовища організації за сучасних умов господарювання.
8. Розкрийте суть і значення місії для функціонування сучасної організації. Охарактеризуйте взаємозв'язок місії та стратегії.
9. Розкрийте еволюцію поглядів на суть і структуру організації.
10. Розкрийте суть та структуру життєвого циклу організації за основними концепціями.

### Практичні завдання

#### Завдання 1

Проаналізуйте та порівняйте формулювання місій відомих світових компаній, оцініть їх переваги та недоліки. Яким компаніям, на Вашу думку, могли б належати нижченаведені приклади місій.

За необхідності внесіть пропозиції щодо змін (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Приклади формулювання місії підприємств і організацій

Формулювання місії	Переваги	Недоліки	Пропозиції щодо можливих змін
Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі			
Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів			
Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості			
Зручно організувати всю інформацію в світі і зробити її доступною і корисною кожному			
Освіжати світ, тіло, розум і дух. Будити оптимізм з допомогою наших напоїв і наших справ. Привносити сенс в усе, що ми робимо			

## **Завдання 2**

Користуючись інформацією наукових видань, проаналізуйте приклади місій відомих підприємств і організацій. На кого вони є орієнтованими? Чи всі проаналізовані місії є вдалими, на Вашу думку? Відповідь обґрунтуйте.

## **Завдання 3 [39]**

Уявіть гіпотетичне підприємство, членом вищого керівництва якого Ви є. Дайте йому назву.

*Визначте:*

види продукції (послуг), які воно вироблятиме (надаватиме);

кінцевих споживачів продукції (послуг);

постачальників та основні види сировини, які вони постачатимуть.

*Охарактеризуйте фактори, що впливатимуть на діяльність підприємства.*

*Сформулюйте місію підприємства та його цілі.*

*Врахуйте, що:*

місія не має залежати від поточного стану підприємства, форм та методів його роботи, має бути направлена на майбутнє;

у місії не має бути вказано як ціль отримання прибутку, оскільки прибуток – це внутрішня ціль підприємства, а місія спрямована назовні;

між місією підприємства та загальною системою, частиною якої може бути підприємство, не має бути протиріч;

основні групи осіб, інтереси яких мають бути враховані під час формулюванні місії, – власники підприємства (акціонери), співробітники, покупці та клієнти, ділові партнери, громадськість, державні інститути.

## **Завдання 4**

Сформулюйте місію закладу вищої освіти, в якому навчаєтесь. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його діяльність. Побудуйте дерево цілей відповідно до сформульованої місії.

## **Завдання 5**

Наведіть приклади організацій, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Відповідь обґрунтуйте.

Запропонуйте шляхи підвищення ефективності системи менеджменту відповідно до етапу життєвого циклу організації.

## **Завдання 6. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання організації**

Для обраного підприємства проаналізувати його внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання, користуючись класичним методом SWOT-аналізу (за потреби дослідження можна поглибити з використанням інших методів аналізу, таких як PEST (STEP-аналіз) тощо).



За результатами проведеного дослідження оцінити ефективність стратегії діяльності досліджуваного підприємства, за необхідності розробити стратегію 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 абрєвіатури [49]:

*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 загрозами [49].

Виявленої 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. 1.2.

Таблиця 1.2 – 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>«Аутсайдери» у розвитку продукції, 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, чию 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. 1.3.

Таблиця 1.3 – 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. 1.1).

		<i>Зовнішнє середовище</i>	
		<b>Можливості (шанси) (М)</b>	<b>Загрози (З)</b>
		1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
<i>Внутрішнє середовище</i>	<b>Сильні сторони (Си)</b>	<i>Поле СиМ</i> Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	<i>Поле СиЗ</i> Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	<b>Слабкі сторони (Сл)</b>	<i>Поле СлМ</i> Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	<i>Поле СлЗ</i> Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рисунок 1.1 – 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 СuМ* – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

*поле СuЗ* – 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.

За результатами діагностики середовища організації доцільно проаналізувати існуючу стратегію діяльності організації, виявивши, чи відповідає вона зазначеним цілям та заданим критеріям успішності діяльності та розвитку господарюючого суб'єкта.

Стратегію організації неможливо оцінити лише за одним узагальнювальним показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації.

1. В основі методу дослідження й оцінювання стратегії лежить такий тип економічного зростання, за якого передбачено вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації Т [23]:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_p < T_{п}, \quad (1.1)$$

де  $T_{зп}$  – темп зростання показника трудових витрат (заробітної плати);

$T_{сп}$  – темп зростання показника собівартості товарної продукції;

$T_{мв}$  – темп зростання показника матеріальних витрат;

$T_{тп}$  – темп зростання показника вартості товарної продукції;

$T_p$  – темп зростання розрахункового показника (визначається як сума прибутку та матеріальних витрат);

$T_{п}$  – темп зростання показника прибутку.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижчим, а темпу зростання прибутку – найвищим, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегій, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги. Фактичний ряд показників може мати іншу їх послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками вибраної стратегії. Варто зазначити, що поданий набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість знижує обґрунтованість стратегії.

Таким чином, оцінювання стратегії розвитку організації за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною [23].

### Вказівки до виконання завдання

1. Оберіть підприємство для дослідження.
2. Охарактеризуйте діяльність досліджуваного підприємства, опишіть стан, основні тенденції та кон'юнктуру ринку, на якому воно господарює.
3. Проаналізуйте основні показники ефективності господарювання досліджуваного підприємства.
4. Охарактеризуйте місію досліджуваного підприємства. Проаналізуйте її ефективність.
5. Відповідно до зібраної інформації про діяльність підприємства та зовнішнє середовище його господарювання визначте:
  - сильні та слабкі сторони підприємства;
  - можливості та загрози підприємства.
 Результати аналізу зведіть в таблицю за відповідною формою (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – 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.....

5. Побудуйте матрицю SWOT-аналізу за відповідною формою (див. рис. 1.1).

6. Проаналізуйте існуючу стратегію діяльності досліджуваного підприємства, у разі її неефективності – розробіть стратегію подальшого розвитку підприємства.

7. У разі потреби поглиблення аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства проведіть PEST-аналіз (STEP-аналіз), що є маркетинговим інструментом, який дозволяє виявити політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) та технологічні (T – technological) фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства.

8. Визначте відповідний етап життєвого циклу, на якому перебуває досліджуване підприємство. Відповідь обґрунтуйте. Проаналізуйте ефективність управління на відповідному етапі життєвого циклу досліджуваного підприємства. За необхідності розробіть рекомендації щодо підвищення ефективності діючої системи менеджменту з урахуванням концепції життєвого циклу.

9. Зробіть відповідні висновки про перспективи діяльності досліджуваного підприємства.

### **Завдання 7. Ситуаційно-аналітична вправа «Стратегія «на перспективу» [38]**

Головним напрямом діяльності компанії «Анвол» було надання послуг із забезпечення підприємств України обладнанням для металообробки, ковальсько-пресовим обладнанням, деревообробними верстатами, комплектуючими та запчастинами. В асортименті переважало устаткування вітчизняного виробництва. Через те, що в цьому сегменті ринку висуваються значні вимоги до асортименту продукції, компанія поступово розширювала свій асортимент за рахунок обладнання та верстатів зарубіжного виробництва.

Нині основним напрямом діяльності підприємства є закупівлі уживаного та нового устаткування (верстати, оснащення, металорізальний і допоміжний інструмент, запасні частини тощо) як вітчизняного, так і імпортного виробництва, його продаж як в Україні, так і за кордон, а також надання послуг, пов'язаних із проведенням післяпродажного обслуговування, пусканалагоджувальних робіт, супроводу в процесі експлуатації.

Протягом 10 років діяльності підприємство підтримувало ділові зв'язки з заводами-виробниками відповідного обладнання, верстатів та інструменту; сформувало велику базу партнерів і отримало можливість у найкоротший термін поставляти уживане або нове обладнання за найменшими цінами.

Схема роботи підприємства така: до підприємства надходить замовлення від споживача про необхідне йому устаткування. Менеджер підприємства здійснює пошук. Якщо замовника задовольняє ціна устаткування, його технічний стан, надання гарантії або її відсутність,

термін поставки, укладається протокол наміру, а згодом – договір. Після отримання 100 % оплати за устаткування, підприємство відвантажує його покупцю, виконує монтаж верстата й пусконаладжувальні роботи. Після цього підписується акт здачі-прийняття, що засвідчує закінчення договору.

Сьогодні технічний парк підприємства налічує більше 100 одиниць верстатів, які розміщено у складських приміщеннях великої площі. Значна частина цього парку законсервована, деякі верстати майже не експлуатувалися, а деякі ще знаходяться на ремонті. Конкретних запитів на наявне устаткування компанія поки не має. Більш того, на ринку обладнання для металообробки склалась ситуація, коли багато машинобудівних підприємств прагнуть звільнитися від непотрібного їм устаткування.

Наявна потужність верстатного парку країни набагато перевищує потреби виробництва. Враховуючи особливості ситуації, що склалася, директором підприємства було сформовано стратегічні орієнтири, спрямовані на дальший розвиток підприємства.

Перший напрям діяльності – купувати верстати «на перспективу», тобто закуповувати обладнання, яке на цей час не має великого попиту, але за прогнозами в майбутньому на нього з'явиться значний попит. Оскільки заводи розпродають непотрібне їм устаткування, підприємство може купувати майже нові або законсервовані верстати за низькою ціною, з гарними технічними характеристиками вітчизняного й імпортного виробництва. Це верстати інструментального виробництва, що використовуються не для серійного виробництва, а для виготовлення різних деталей, інструменту тощо.

Директор вважає, що в майбутньому зросте активність на попит у цьому устаткуванні зі збільшенням потреб у ньому з боку дрібних і середніх приватних підприємств та організацій.

Другий напрям діяльності – купувати обладнання за зниженою ціною в очікуванні зростання попиту на нього в майбутньому. Проводити ремонтні, підготовчі передпродажні, профілактичні роботи з цим обладнанням та продавати його вже за ринкової ціною. Як вже було зазначено, на сьогодні технічний парк налічує більше 100 одиниць верстатів. Це негативно відображається на складських витратах та швидкості обертання оборотних коштів, адже верстати простоюють без дії, інвестиції не працюють.

#### ***Завдання для обговорення:***

1. Які фактори зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно врахувати директорові в процесі прийняття рішення про подальший розвиток компанії?
2. Які чинники сприяють досягненню успіху на ринку обладнання?
3. Прокоментуйте рішення, прийняті директором стосовно майбутньої діяльності підприємства. Надайте свої рекомендації.

## **Тема 2: «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

***Мета:** надати студентам знання щодо методів, прийомів і способів формування та регулювання відносин між суб'єктами системи та внутрішнім і зовнішнім середовищами.*

### **Змістовний план теми**

1. Процес організації управління та його складові.
2. Типологія організаційних структур управління.
3. Організаційний інжиніринг.
4. Організаційний дизайн.

***Рекомендована література** [12; 16; 17; 19; 26; 28; 29;32; 33; 35; 36]*

### **Питання для поглибленого вивчення теми та підготовки реферативних робіт**

1. «Жорсткий» і «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами.
2. Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.
3. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом).
4. Системні правила менеджменту.
5. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний.
6. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів до управління.
7. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
8. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.
9. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.
10. Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.
11. Визначення рівня централізації менеджменту.
12. Методологія організаційного інжинірингу.
13. Реінжиніринг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації за сучасних умов.
14. Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства.
15. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів. Комплекс управлінських моделей.



### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте означення процесу управління як сукупності окремих управлінських циклів.
2. Сформулюйте основний закон управління організацією. Чи погоджуєтесь Ви з ним?
3. Розкрийте суть основних характеристик управлінського процесу.
4. Охарактеризуйте жорсткі та м'які елементи управління (стратегії, структура, системи, стиль, спільність цінностей, склад персоналу, сума навичок).
5. Охарактеризуйте складові процесу управління за результативного та дієвого підходів. Вкажіть основні відмінності між ними.
6. Які методи дослідження різних управлінських процесів і їх організації використовують на сучасних підприємствах?
7. Дайте означення поняття «організаційна структура управління». Вкажіть основні елементи організаційної структури управління.
8. Сформулюйте принципи формування організаційної структури управління.
9. Охарактеризуйте систему механізмів, що є необхідною і достатньою для задання і реалізації будь-якого управління.
10. В чому суть організаційно-управлінського аналізу?
11. Розкрийте суть і завдання бізнес-інжинірингу.
12. Охарактеризуйте суть та завдання процедури реінжинірингу.
13. Вкажіть основні відмітні характеристики організаційної структури та організаційного дизайну.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1**

Проаналізувати спільні та відмінні риси менеджера, управлінця, підприємця за виокремленими критеріями. Результати аналізування подати у вигляді таблиці.

Описати портрет сучасного менеджера. Навести приклади успішних менеджерів, що відповідають сформованому портрету.

#### **Завдання 2**

Вам як керівнику необхідно прийняти важливе стратегічне рішення, від якого залежить майбутнє організації. Як Ви будете діяти? Відповідь обґрунтуйте.

1. Приймете рішення самостійно, ґрунтуючись на власному досвіді та інтуїції?
2. Обговорите з провідними фахівцями та менеджерами підприємства, прийнявши спільно рішення?
3. Рішення буде прийнято на загальних зборах трудового колективу шляхом голосування.

### **Завдання 3**

Після реорганізації підприємства необхідно укомплектувати нові підрозділи. Ви як керівник:

1. Делегуєте повноваження щодо вирішення цього завдання керівнику відділу кадрів.
  2. Особисто розглянете списки та особові справи кандидатів, подасте свій проєкт на загальних зборах колективу.
  3. Визначите особисто керівників підрозділів, а потім їм доручите формувати підзвітні їм колективи.
  4. Створите комісії щодо комплектування нових підрозділів з можливістю висловлення своїх ідей усіх зацікавлених осіб.
- Відповідь обґрунтуйте.

### **Завдання 4 [29]**

Вам як генеральному директору великого підприємства необхідно призначити собі заступника з фінансових питань. Виберіть кандидатуру, яка найбільш відповідає вимогам до цієї посади.

- 1) є конфліктним, водночас лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати гарні особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення;
- 2) уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти;
- 3) передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту;
- 4) зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово-економічну освіту.

Відповідь обґрунтуйте.

### **Завдання 5**

Підприємство «Сатурн» займається складанням фотоапаратів з іноземних комплектуючих (корпуси для фотоапаратів, оптичні елементи й електроніка), потім продає їх на внутрішньому ринку [16].

Підприємство має організаційну структуру, наведену на рис. 1.2.

Через підвищення митних тарифів на комплектуючі фотоапаратів провели економічні розрахунки, згідно з якими встановили, що вигідніше буде виготовляти більшу частину комплектуючих на цьому підприємстві. Вирішили також виготовляти корпуси для фотоапаратів та оптичні елементи. Електроніку закупають за кордоном.

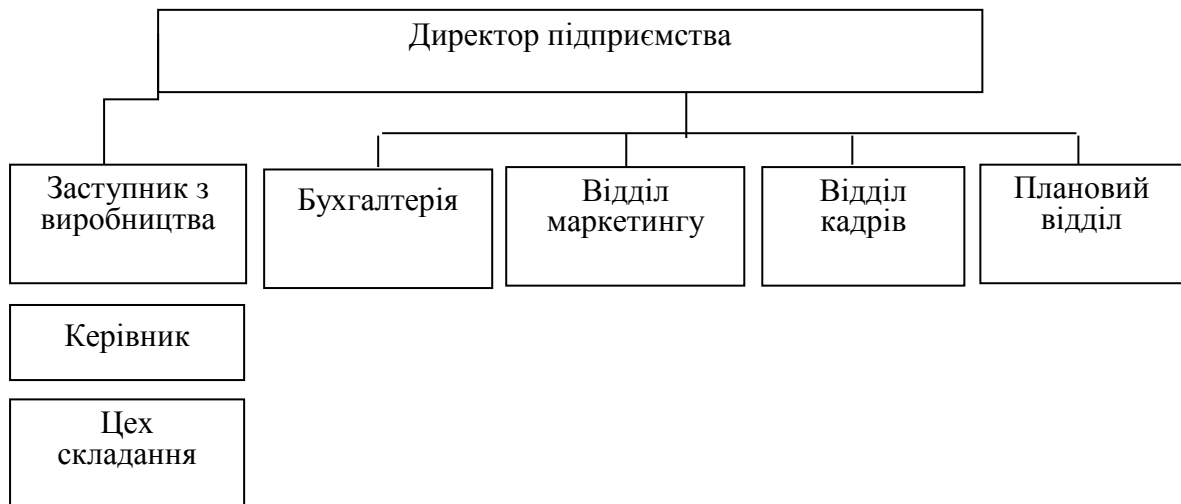


Рисунок 1.2 – Організаційна структура підприємства «Сатурн»

### **Завдання до виконання**

Накресліть нову схему підприємства, враховуючи заплановані зміни. Відповідь обґрунтуйте.

### **Завдання 6**

Побудуйте матричну організаційну структуру управління підприємством, яке планує розробляти 10 проєктів.

Вхідні дані для виконання завдання:

кількість функціональних служб – 6;

у розробці 2-го і 8-го проєктів не беруть участь дві функціональні служби;

у розробці 4-го і 5-го проєктів не беруть участь три функціональні служби;

у розробці 5-го проєкту не беруть участі 2-а, 3-я і 4-а служби.

### **Завдання 7**

Побудуйте лінійну, функціональну та лінійно-функціональну структуру управління, якщо відомо, що на підприємстві працює директор і 5 його заступників, є 10 штабних (функціональних) служб і 15 виробничих підрозділів.

### **Завдання 8**

За вхідними даними (табл. 1.5) побудуйте організаційну структуру управління досліджуваного підприємства, вказавши на схемі прямі та зворотні зв'язки між ланками управління.

Таблиця 1.5 – Вхідні дані для виконання завдання

Вид діяльності	Посада	Кількість осіб
1	2	3
Салон краси	Директор	1
	Адміністратор	1
	Перукар	8
	Майстер манікюру та педикюру	2
	Косметолог	1
	Візажист-бровіст	1
	Лешмейкер	1
	Майстер перманентного макіяжу	1
	Прибиральниця	1
	Виробниче підприємство	Директор
Заступник директора з комерційних питань		1
Заступник директора з маркетингу та збуту		1
Заступник директора з виробництва		1
Заступник директора з кадрових і соціальних питань		1
Заступник директора з матеріально-технічного забезпечення		1
Головний інженер		1
Головний технолог		1
Головний механік		1
Головний конструктор		1
Головний енергетик		1
Головний бухгалтер		1
Начальник планово-економічного відділу		1
Начальник відділу кадрів		
Начальник відділу організації праці та заробітної плати		1
Начальник відділу планування і обліку матеріалів		1
Завідувач складського господарства		1
Ресторанне підприємство	Управляючий	1
	Адміністратор зали	1
	Інженер-механік	1
	Головний бухгалтер	1
	Бухгалтер	2
	Головний кухар	1
	Кухар	10
	Помічник кухара	4
	Офіціант	6
	Бармен	2
	Сомельє	2
	Прибиральниця	2
	Комірник	1
	Технічний працівник	1
	Мийник посуду	2

Визначте тип організаційної структури досліджуваного підприємства, опишіть його переваги та недоліки.

Розподіліть управлінські функції між директором підприємства та його заступниками. З'ясуйте, чи є оптимальною норма керованості на вищому, середньому та нижчому рівнях управління досліджуваними підприємствами.

### Завдання 9. Ситуаційно-аналітична вправа «Новий напрямок» [28]

«Фан-фор-ол» (ФФО) – велика фірма з виготовлення іграшок та ігор. З моменту існування компанія спеціалізувалася на дитячих іграшках, проте коли наприкінці 70-х років набули поширення ігри для дорослих, «ФФО» відгукнулася на запит ринку.

Незабаром «ФФО» вирішила розпочати виготовлення дорогого інвентарю для тритрек. Компанія не мала сумнівів, що незважаючи на спад в економіці, попит на цю гру буде достатнім, щоб забезпечити 25 відсотків рентабельності. Завдяки своєчасній та сильній рекламі на Різдво фірма реалізувала в чотири рази більше комплектів гри, ніж прогнозувала спочатку. Через рік у зв'язку зі зростанням обсягу продажу керівництво «ФФО» почало обмірковувати реорганізацію. На той час фірма була організована за функціональною ознакою, як це зображено на схемі 1.3.

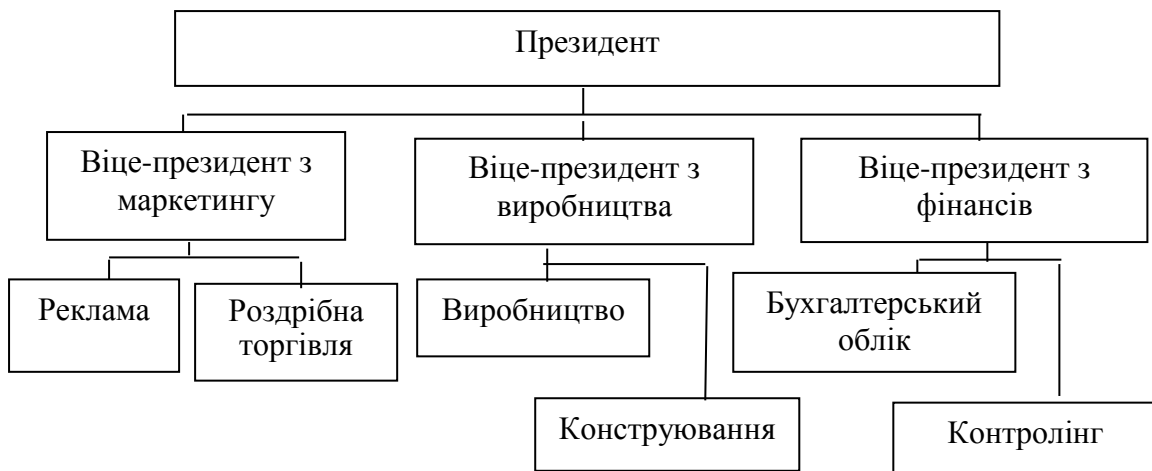


Рисунок 1.3 – Організаційна структура фірми

Президент вважав, що краще перейти до продуктової структури. Відділ маркетингу підтримував цю ідею, а виробничий надавав перевагу старій структурі. Фінансисти були готові працювати за будь-якого варіанта ОСУ.

Згідно з президентським планом реорганізації передбачалися три продуктові підрозділи: іграшки для хлопчиків, іграшки для дівчаток та ігри для дорослих. Перші два забезпечували 75 відсотків обсягу реалізації, останній, за оцінками експертів, через п'ять років мав збільшити свою частку в обсязі продажу до 50 відсотків.

### **Завдання для обговорення:**

1. У чому полягатимуть переваги продуктової структури управління порівняно з функціональною для «ФФО»?
2. Чи доцільно проводити реорганізацію в компанії? Якщо так, подайте схему вдосконаленої структури.
3. Які рекомендації можна надати президентові для подолання опору змінам у процесі реалізації організаційного проєкту?

### **Завдання 10. Ситуаційно-аналітична вправа «Межі зростання» [28]**

Київське підприємство «Хлібозавод» займається випічкою здобы, печива, кондитерських виробів. На цьому сегменті ринку на сьогодні працюють близько 30 фірм: як крупні хлібозаводи, так і невеликі приватні підприємства. Продукція фірми реалізується оптом в інші регіони, в магазини міста і у власний магазин.

Організаційну структуру підприємства зображено на рис. 1.4.

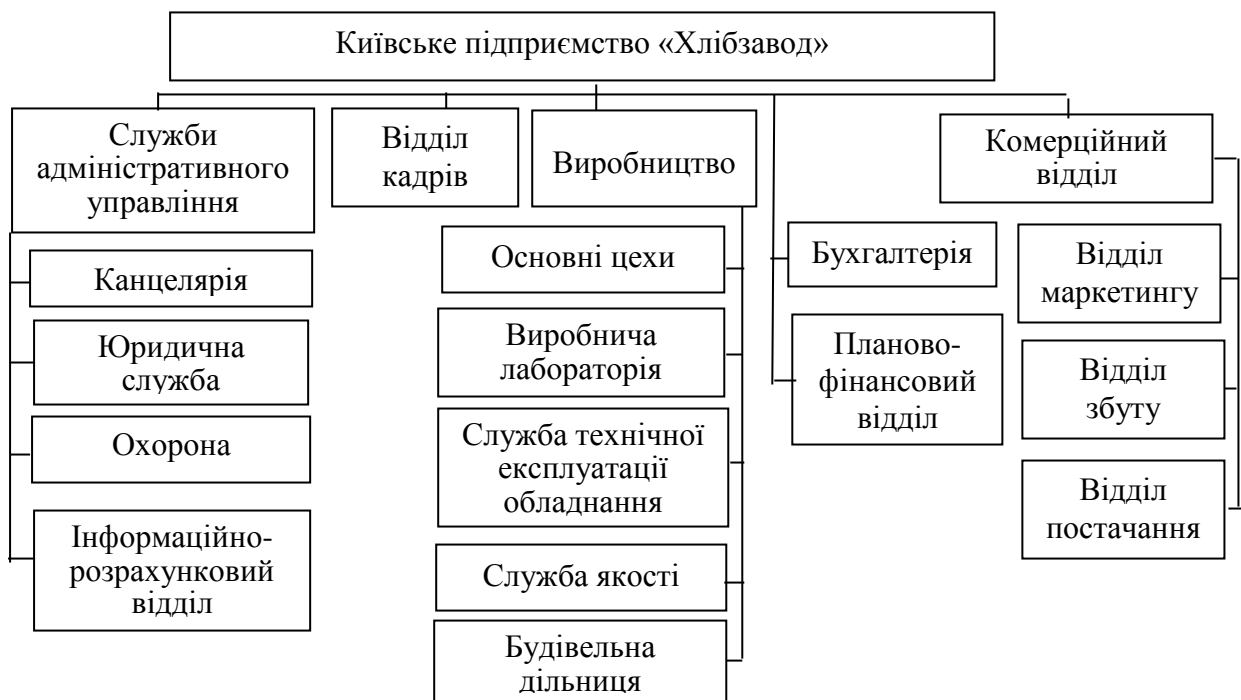


Рисунок 1.4 – Організаційна структура підприємства

Приблизно рік тому «Хлібозавод» почав зазнавати труднощів з реалізацією продукції. Продаж через власний магазин виявився не дуже ефективним, оскільки він був маловідомий у місті. За останні чотири місяці стан підприємства сильно погіршився: посилилася конкуренція, подорожчали перевезення, збільшилася затримка оплати за поставлену продукцію, почастишали збої під час доставки продукції в магазини, збільшився недобір асортименту. Як наслідок цих чинників на початок

року: не було укладено жодного договору з новим магазином, не було оформлено жодного крупного оптового замовлення, було розірвано кілька договорів з колишніми замовниками.

**Завдання до обговорення:**

1. Визначте точки напруги в роботі підприємства. Вкажіть природні суперечності в роботі підрозділів підприємства.
2. Обґрунтуйте Ваші пропозиції щодо оптимізації організаційної структури підприємства «Хлібозавод».
3. Які заходи, на Вашу думку, мають супроводжувати зміни в організаційній структурі «Хлібозаводу»?

**Завдання 11. Ситуаційно-аналітична вправа «Добрими намірами» [28]**

Юрій Великий – директор з продажу великого видавничого дому. Йому підпорядковується чотири департаменти та близько 1400 працівників. Він відповідає за таке коло питань: організація оптового продажу видань та їх передплати; організація служби експедирування видань та комерційної служби; налагодження і контроль роботи 29 філій. Дирекція має позитивну репутацію в очах керівництва. Доведені плани перевиконуються, постійно впроваджуються нові ідеї, відкриваються нові напрями розвитку.

Юрій має чотирьох заступників – людей, досвідчених у своїй справі. На певному етапі роботи один із заступників – Володимир – вирішив, що вже «переріс» свою посаду, почавши розв'язувати окремі питання стосовно роботи свого департаменту та дирекції з продажу в цілому безпосередньо з вищим керівництвом. У стосунках із Юрієм він і надалі продовжував демонструвати повагу, дружнє ставлення, декларувати командний підхід у вирішенні поставлених перед дирекцією завдань.

Стиль керівництва і взаємостосунки із заступниками у Юрія були доволі відкритими – підтримувалися та обговорювалися пропозиції, ініціювалися діалоги та зворотний зв'язок для прояснення ситуацій. Як не парадоксально, але найбільшу кількість запитань ставив саме цей заступник, майже вимагаючи підказок і прояснень ситуацій.

Останнім часом керівництво видавничого дому все частіше стало згадувати прізвище цього заступника як умілого і досвідченого фахівця, який робить великий вклад у розвиток бізнесу. Підлеглі Юрія не могли зрозуміти причин такої уваги з боку керівництва до одного із заступників.

Проаналізувавши ситуацію, Юрій вирішив, що за його спиною ведеться подвійна гра його заступником. Він зустрівся зі своїм заступником, поговорив про недопустимість такої поведінки і в котрий раз почув, що все це вигадки і ніякого відношення до цього він не має.

### **Завдання до обговорення:**

4. Чи варто Юрію змінити свій стиль керівництва щодо заступника? Як саме?
5. Чи вирішить ситуацію проведення ще однієї бесіди з заступником і спроба роз'яснити йому неприпустимість таких дій і вчинків?
6. Чи вплине зміна стилю керівництва на трьох інших заступників?

### **Завдання 12. Ситуаційно-аналітична вправа «Підходи до управління» [12]**

Одним із найважливіших напрямів, що забезпечують високу результативність виробництва, є управління. Це сфера діяльності, яка охоплює всі процеси, що відбуваються в організації та пов'язані як з її внутрішнім життям, так і з взаємодіями її із зовнішнім середовищем.

На прикладі двох організацій розглянемо їх внутрішню структуру, вплив стилів і типів управління на кінцевий результат діяльності організації, тобто на досягнення її стратегічних цілей.

Як відомо, кожне підприємство бажає максимізувати свій прибуток та мінімізувати збитки. Тому керівництво здійснює таку політику управління, яка, на його думку, буде найефективнішою та сприятиме тому, що підприємство швидко досягне очікуваних результатів.

Підприємство «Зірка» виготовляє ювелірні вироби з дорогоцінних металів (золото, срібло). Керівником підприємства є директор, який виконує головні функції стосовно прийняття рішень та делегування повноважень, він визначає цілі підприємства та планує його подальшу діяльність. Заступник директора підбирає персонал, веде переговори й укладає договори, встановлює, хто має виконувати кожне конкретне завдання. За ефективну та вчасно виконану роботу працівник отримує пільги та премії. Начальник кожного підрозділу здійснює контроль за дотриманням дисципліни та вчасним виконанням певного виду робіт. Робота кожної окремої особи, яка працює на підприємстві «Зірка», наближає її до загальної мети, тобто процес досягнення індивідуальних виробничих цілей є процесом досягнення загальних цілей підприємства.

Фірма «Омега» випускає телефони мобільного зв'язку моделі «Fly». Генеральний директор фірми керує філіями, розташованими в різних регіонах країни. Начальник кожної філії виконує роботу, що ґрунтується на цілях, визначених генеральним директором. Керівники відділів та підрозділів систематично й на обов'язкових умовах здійснюють консультації з працівниками. Підлеглі можуть вільно спілкуватися на роботі, підтримують дружні відносини з керівниками. Останні також піклуються про належні умови праці, щоб робота виконувалася без перешкод і стресів, встановлюють зручний розпорядок для працівників. Усе це сприяє тому, що підвищується продуктивність праці та поліпшується діяльність і загалом виробництво фірми.



Організації «Зірка» та «Омега» діють на ринку олігополії, тобто кожна з них (у своєму виді діяльності) – великий та масштабний виробник. Але за неправильного управління продуктивність праці та відповідно якість продукції можуть зменшитися й організація втратить вигідне становище на ринку.

**Завдання до обговорення:**

1. Визначте, якому підходу до управління відповідає внутрішньоорганізаційна політика фірм. Відповідь обґрунтуйте.

2. Згідно з концепцією рівнів управління, з'ясуйте, як розподіляються повноваження на організаціях.

3. Проаналізуйте, спираючись на певні підходи до управління, яка з організацій буде ефективнішою та матиме більші перспективи розвитку в майбутньому.

**Завдання 13. Ситуаційно-аналітична вправа «Фактор довіри» [28]**

Компанія «Простобанк-Консалтинг» досліджує ринок фінансових послуг України. Можна виділити два основні напрями її діяльності:

1) розміщення власних статей та матеріалів компанії на інтернет-порталах;

2) збір і аналіз даних діяльності ринків банківських послуг. У компанії підібраний надійний і перспективний персонал.

В колективі склався дружній клімат, і керівництвом робилось все для його підтримки. Звичайним явищем були постійні корпоративні вечірки чи навіть поїздки за кордон. Оскільки стосунки в колективі були побудовані на взаємодовірі, то директор Леонід з розумінням поставився до того, що головний редактор порталів Тетяна кілька разів брала незаплановану відпустку.

Проте в березні цього року редактор так і не вийшла зі своєї відпустки. Посилаючись на те, що робота для неї стресова, і, як наслідок, у неї погіршилось здоров'я, вона подала заяву на звільнення. Для колективу, та й для директора, ця новина була несподіванкою, оскільки ніколи раніше ніяких скарг на роботу від неї не було. Але він сподівався, що вона передумає. В штат на її місце нікого не взяли, а її роботу виконувала інша журналістка.

У цей час на ринку створилась нова компанія, яка надавала такі ж послуги, як і «Простобанк-Консалтинг». Від своїх партнерів керівництво дізналося, що Тетяна працює в цій компанії. На той момент у компанії працював наречений Тетяни Ростислав. Ростислав почав працювати в компанії через кілька місяців після її заснування, задовго до того як у компанію прийшла Тетяна. Він працював у відділі аналітики. Ростислав завжди сумлінно ставився до роботи, погоджувався на понаднормову роботу. В його обов'язки входило надання інтерв'ю для газет та телеканалів. Необхідно відмітити, що за таких інтерв'ю здебільшого

випадків назва компанії не зазначається. Саме завдяки іменам співробітників дізнаються про компанію. Тобто на ринку ім'я Ростислава вже асоціювалося з компанією «Простобанк-Консалтинг».

Дізнавшись про те, що Тетяна працює в компанії-конкуренті, керівництво вирішує звільнити Ростислава, остерігаючись, щоб він не передавав інформацію конкурентам. Останньому було надано найкращі рекомендації. Після цих подій клімат у колективі значно погіршився, а компанія втратила не одного, а двох цінних співробітників.

***Завдання до обговорення:***

1. Яких помилок припустився директор в процесі управління компанією?
2. Чи правильним було рішення про звільнення Ростислава? Чи можна було б уникнути цієї ситуації?
3. Що можна порадити Леоніду на майбутнє?

## **Тема 3: «УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

***Мета:** надати студентам знання щодо управління результативністю менеджменту організації та сформуванню практичних навичок щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах підвищеного ризику та невизначеності.*

### **Змістовний план теми**

1. Результативність як об'єкт управління.
2. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту.
3. Управління ризикозахищеністю організації.

***Рекомендована література [15; 16; 19; 26; 28; 30; 32; 33; 36; 38]***

### **Питання для поглибленого вивчення теми та підготовки реферативних робіт**

1. Управління результативністю: основні підходи.
2. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономія методів.
3. Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Області розмежування розвитку організації.
4. Суть та особливості управлінського ризику.
5. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику.
6. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.
7. Критерії ризикозахищеності організації.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте означення понять «результат» та «результативність».
2. Охарактеризуйте фактори, що впливають на результативність організації за сучасних умов.
3. Дайте означення понять «ефект» та «ефективність».
4. Охарактеризуйте чинники ефективності системи менеджменту за сучасних умов.
5. Вкажіть основні показники для оцінювання ефективності (результативності) системи менеджменту організації.
6. Дайте означення понять «ризик».
7. Наведіть основні характеристики ризиків.
8. Назвіть основні види ризиків та джерела їх виникнення.
9. Які методи оцінювання ризиків використовують на підприємствах?
10. Які методи управління ризиками ви знаєте?

## Практичні завдання

### Завдання 1

У літературі про менеджмент є приклади висловів, в яких коротко характеризуються суть поняття менеджмент і його значення для бізнесу. Це, фактично, принципи ефективного менеджменту.

Наведемо певні приклади принципів діяльності американських фірм «Дженерал моторс» та «ІВМ»:

- керівник не має права робити помилок;
- власну роботу можна виконувати так, як вважаєте за потрібне, але в роботі з людьми керівник має приймати виважені рішення;
- успіх бізнесу залежить від обдарованості та відданості менеджерів.

### Питання для обговорення:

1. Чи погоджуєтесь Ви з наведеними вище висловами.
2. Сформулюйте власну інтерпретацію аналогічного вислову з урахуванням вітчизняної практики менеджменту.

### Завдання 2. Використання методу платіжної матриці

Організація має три альтернативи інвестування своїх коштів:

- 1) в агропромислове підприємство;
- 2) в будівельну компанію;
- 3) в підприємство з переробки відходів.

Під час реалізації кожної з альтернатив можливим є виникнення двох ситуацій:

- 1) високі темпи інфляції;
- 2) низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій становлять відповідно 0,25 і 0,75.

Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Вхідні дані

Можливий рівень інфляції	Альтернатива інвестування коштів (П, грн)		
	Агропромислове підприємство	Будівельна компанія	Підприємство з переробки відходів
Високий ( $p = 0,25$ )	-250000	-500000	+100000
Низький ( $p = 0,75$ )	+1000000	+5000000	+3000000

Обґрунтувати, яке рішення щодо інвестування коштів доцільно прийняти керівнику?

## Вказівки до виконання

Якщо рішення приймається в умовах ризику, то вартості альтернатив зазвичай описуються імовірнісними розподілами. Тобто прибуток або витрати, пов'язані з кожним альтернативним рішенням, є випадковими величинами.

Всі альтернативи порівнюються з погляду максимізації очікуваного прибутку або мінімізації очікуваних витрат.

Під час прийняття обґрунтованого рішення доцільно розрахувати ефекти від реалізації кожної альтернативи.

**Очікуваний ефект** – це алгебраїчна сума добутків можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, та імовірності настання кожної з них (формула 1.2).

$$EV = \Pi_1 \times p_1 + \Pi_2 \times p_2 + \dots + \Pi_n \times p_n, \quad (1.2)$$

де  $\Pi_i$  – очікувані прибутки (збитки) від реалізації  $i$ -го альтернативного рішення, грн;

$p_i$  – імовірність виникнення  $i$ -ї ситуації;

$n$  – кількість альтернативних варіантів прийняття рішень.

В методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка ймовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

За результатами розрахунків обирається рішення з найвищим очікуваним ефектом від реалізації.

### Завдання 3. Прийняття рішень із застосуванням дерева рішень [28]

В відділ кредитування банку надійшла заявка від підприємця на отримання кредитних коштів в сумі 150000 тис. грн для реалізації бізнес-проєкту, термін кредитування – 1 рік.

Банк може надати підприємцю ці кошти під 15 % річних або вкласти в фінансовий проєкт зі 100 %-им поверненням суми, але під 9 % річних. З минулого досвіду менеджера кредитного відділу відомо, що 4 % таких клієнтів-підприємців позику не повертають.

Яке рішення доцільно прийняти менеджеру кредитного відділу?

## Вказівки до виконання

*Метод дерева рішень* передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми.

**Компонентами графіка** «дерева рішень» є *три поля*, які можуть повторюватися залежно від складності самої задачі:

а) *поле дій* (поле можливих альтернатив). Тут перераховано всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми;

б) *поле можливих подій* (поле ймовірностей подій). Тут перелічено можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначено імовірності виникнення цих ситуацій;

в) *поле можливих наслідків* (поле очікуваних результатів).

Наслідки (результати), які можуть виникнути для кожної ситуації:

а) *перша точка прийняття рішення*. Вона звичайно зображена на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце, де має бути прийнято остаточне рішення, тобто на місце, де має бути зроблений вибір курсу дій;

б) *точка можливостей*. Вона звичайно зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій;

в) *«гілки дерева»*. Вони зображуються лініями, які ведуть від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

Ідея методу «дерева рішень» полягає у тому, що просуваючись гілками дерева у напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення) (рис. 1.5):

а) спочатку розрахувати очікувані виграші по кожній гілці дерева;

б) порівнюючи ці очікувані виграші, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

Використання цього методу передбачає, що вся необхідна інформація про очікувані виграші для кожної альтернативи та імовірності виникнення всіх ситуацій була зібрана заздалегідь.

Метод «дерева рішень» застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, для прийняття послідовних рішень.

**Побудова дерева рішень передбачає використання таких позначень:**

*квадратні «вузли»*, які позначають місця, де приймається рішення (з квадрата виходять альтернативи);

*круглі «вузли»* – поява випадків (випадковий вибір стану природи).

Чисельні значення доходів (результати) розраховуються, починаючи з кінця «гілок», поступово наближаючись до вихідного питання.

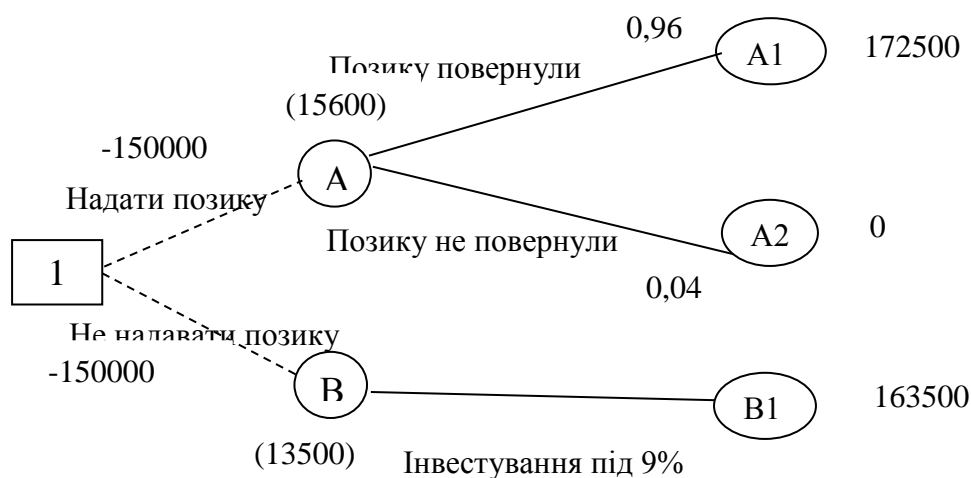


Рисунок 1.5 – Дерево рішень

Відповідно до вхідних даних завдання:

Результат А1 =  $150000 + 0,15 \times 150000 = 172500$  грн.

Результат А0 = 0 грн.

Результат В1 =  $150000 + 0,09 \times 150000 = 163500$  грн.

Чистий дохід, що отримає банк в разі вибору альтернативи А:

$M$  (давати позику) =  $(172500 \times 0,96 + 0 \times 0,04) - 150000 = 165600 - 150000 = 15600$  грн.

Вибір альтернативи В дає:

$M$  (не давати позику) =  $163500 \times 1,0 - 150000 = 13500$  грн.

Оскільки очікуваний чистий дохід більше для альтернативи А, то приймаємо рішення видати позику.

#### Завдання 4

Підприємство розглядає варіант інвестування коштів в інноваційний проект в сумі 5000 000 грн, очікувана прибутковість проекту – 35 %. Ймовірність збитковості такого проекту становить близько 18 %.

Інший варіант інвестування коштів – позика фірмі-партнеру під 18 % річних на умовах 100 %-го повернення.

Який варіант інвестування коштів доцільно обрати керівнику підприємства? Відповідь обґрунтуйте за допомогою побудованого дерева рішень.

#### Задача 5 [32]

Банку необхідно прийняти рішення щодо доцільності перевірки конкурентоспроможності клієнта перед тим, як видавати позичку. Вартість послуг спеціалізованої аудиторської фірми – 80 дол. за перевірку.

Перед банком постають дві проблеми:

- 1) проводити чи не проводити перевірку;
- 2) видавати після цього позичку чи ні.

Вирішуючи першу проблему, банк перевіряє правильність виданих аудиторською фірмою відомостей. Для цього вибираються 1000 чоловік, які були перевірені і яким згодом видавалися позички.

Рекомендації аудиторської фірми наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Рекомендації аудиторської фірми і повернення позички

Рекомендації після перевірки кредитоспроможності	Фактичний результат		Всього
	Клієнт позичку повернув	Клієнт позичку не повернув	
Давати позичку	735	15	750
Не давати позичку	225	25	250
Всього	960	40	1000

## **Завдання 6. Оцінювання ефективності управління підприємством**

Оцінити ефективність системи менеджменту досліджуваного підприємства.

Вхідні дані для виконання завдання наведено в табл. 1.8–1.9.

### **Короткі теоретичні відомості**

Ефективність (результативність) системи менеджменту оцінюють за певними показниками.

1. Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення [36]:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (1.3)$$

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 [36]:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n \cdot t_b}{\sum t_b}, \quad (1.4)$$

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 роботоздатності), готовність (ефективне збереження роботоздатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується за науково обґрунтованої структури управління та інформаційної системи, раціональної технології процесів управління, правильного підбору та розстановки кадрів, ефективного стилю 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 [36]:

$$E_y = \frac{E_b}{E_a}, \quad (1.5)$$

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) [36]:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (1.6)$$

де  $\Phi$  – фактичне валове виробництво продукції (валовий прибуток, дохід);

$\Pi$  – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

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

$$E_{\text{уп}} = \frac{E_e}{B_y}, \quad (1.7)$$

де  $E_e$  – економічний ефект;

$B_y$  – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект [36]:

$$E_e = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y, \quad (1.8)$$

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 ( $E_{\Delta\text{пп}}$ ) [36]:

$$E_{\Delta\text{пп}} = \frac{\Pi_{\text{п}}}{B_y}, \quad (1.9)$$

де  $\Pi_{\text{п}}$  – продуктивність праці підприємства.

Річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості ( $E_{\text{узв}}$ ) [36]:

$$E_{\text{узв}}^p = \frac{E_{\text{узв}}^p}{B_y}, \quad (1.10)$$

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

Річна економія умовно-змінних витрат  $E_{\text{упв}}^p$  [36]:

$$E_{\text{упв}}^p = E_m + E_{\text{пе}} + E_{\text{зп}} + E_{\text{зб}} + E_{\text{нв}} + E_{\text{по}} + E_{\text{об}}, \quad (1.11)$$

де  $E_m$  – економія від зниження матеріальних витрат;

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

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

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

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

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

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

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку [36]:

$$E_{\Delta\text{пр}} = \frac{E_{\text{пр}}}{B_y}, \quad (1.12)$$

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

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

$B_y$  – сумарні річні витрати на управління.

Річна економія за рахунок приросту прибутку визначається за формулою [36]:

$$E_{\text{пр}} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \cdot \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} \cdot A_2, \quad (1.13)$$

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;

$\Pi_1$  – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Ефективність управлінської праці ще можна визначити за річним обсягом виробленої або товарної продукції [36]:

$$E_{\text{уп}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{\text{Ч}_y}, \quad (1.14)$$

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

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

$\text{Ч}_y$  – середньооблікова чисельність управлінського персоналу, чол.

Важливе значення має визначення ефективності витрат на управління [36]:

$$E_{\text{Ву}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{V_y}, \quad (1.15)$$

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

$V_y$  – сумарні річні витрати на управління.

Загальні річні витрати на управління виробництвом [36]:

$$V_y = V_{\text{п}} + E_{\text{н}} \cdot \text{Ч}_y \cdot V_{\text{од}}, \quad (1.16)$$

де  $V_y$  – приведені сумарні витрати на управління;

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

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

$V_{\text{од}}$  – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою [36]:

$$V_{\text{п}} = V_{\text{м}} + V_{\text{зп}} \cdot (1 + \alpha), \quad (1.17)$$

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

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

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

$\alpha$  – коефіцієнт накладних і інших витрат.

Економія заробітної плати  $E_{\text{зп}}$  [36]:

$$E_{зп} = Ч_{скор} \cdot ЗП_{ср} \cdot \left(1 + \frac{П_c}{100}\right), \quad (1.18)$$

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.

За збільшення обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія розраховується за формулою [36]:

$$E_{уд} = (a_1 - a_2) + \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \cdot B_2 - (E_n \cdot K_{дкв}), \quad (1.19)$$

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 під час вирішення 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 ( $E_y$ ).

2. Ступінь використання потенціальних можливостей підприємства ( $K_{еф}$ ).

3. Економічна ефективність управлінської праці ( $E_{yn}$ ).

4. Економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці працівників підприємства ( $E_{\Delta nn}$ ).

5. Економічна ефективність управлінського персоналу за приростом прибутку підприємства ( $E_{\Delta np}$ ).

6. Ефективність управлінської праці за річним обсягом виробленої або товарної продукції ( $E_{ytn}$ ).

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

Вхідні дані для виконання завдання наведено в табл. 1.8–1.9.

Таблиця 1.8 – 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 )
<b>Валовий:</b> 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 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> 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
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> 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
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	6641	1895
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

Таблиця 1.9 – 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
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

Продовження таблиці 1.9

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

## **Тема 4: «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ОПОРОМ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

***Мета:** дати студентам теоретичні знання щодо суті, природи виникнення змін та їх видів, а також управління ними та опором працівників за сучасних умов господарювання організації.*

### **Змістовний план теми**

1. Зміни: поняття, природа виникнення, типи.
2. Теорії пояснення джерел змін.
3. Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном.
4. Індивідуальні, командні та організаційні зміни: особливості їх здійснення та управління ними.
5. Проблеми управління опором змінам за сучасних умов.
6. Зміни корпоративної культури. Ребрендинг.

***Рекомендована література [10; 13; 14; 15; 24; 26; 28; 37]***

### **Питання для поглибленого вивчення теми, підготовки реферативних робіт і виступів**

1. Управління своїми та чужими змінами. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
2. Проведення оцінювання стану організації та підготовка документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.
3. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.
4. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
5. Пастки Біона: залежність, конфлікт (боротьба, втеча), творчість («здвоювання»), згуртованість і затишок. Шляхи подолання пасток Біона.
6. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управління.
7. Психологія командотворення: практичний аспект.
8. Реструктуризація організації з позицій індивідуальних змін.
9. Моделі змін (модель Левіна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Коттером.
10. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.
11. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.
12. Зміни на основі інформаційних технологій.
13. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах.
14. Роль керівництва в управлінні змінами. Ефективне лідерство.
15. Ребрендинг як інструмент зміцнення бренду.



### **Питання для самоконтролю**

1. Поясніть природу виникнення змін у відкритих і закритих системах.
2. Класифікуйте зміни за різними ознаками.
3. Охарактеризуйте теорії пояснення джерел змін в організації. Які з них мають найбільше прибічників?
4. Розкрийте суть індивідуальних змін. Які основні фактори визначають характер реакції індивіда на зміни?
5. Охарактеризуйте основні складові організаційної досконалості за Дж. Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
6. Розкрийте суть командних змін. В чому різниця між командою та групою?
7. Вкажіть основні стадії розвитку команд та охарактеризуйте їх. Наведіть етапи змін команд за Такманом.
8. Охарактеризуйте типологію учасників команди змін за Белбіном.
9. Розкрийте суть організаційних змін. Які причини їх виникнення? Які знаєте моделі та підходи до організаційних змін?
10. Охарактеризуйте метафори Гаррета Моргана. Як їх можна використати для організаційного аналізу?
11. В чому основні причини опору змінам працівниками організації?
12. Назвіть причини та основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
13. Охарактеризуйте ребрендинг та обґрунтуйте необхідність його проведення в організації.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1. Ситуаційно-аналітична вправа [14]**

Уявіть, що Ви директор готелю, розташованого на тропічному острові. Готель, що стоїть у мальовничому місці пляжу, належить до шести найбільших рекреаційних центрів регіону і є одним із найстаріших на острові. Його власники – група іноземних інвесторів. Протягом кількох років готель функціонує на засадах франчайзингу, виданого великою міжнародною готельною мережею, як і всі інші готелі на острові. Останні кілька років власники готелю забирали більшість прибутків собі, вкладаючи порівняно мало коштів у готель. Вони також поінформували Вас, що їхній бізнес має фінансові проблеми, і прибутки, зароблені готелем, використовують для покриття збитків інших підрозділів. Більшість сусідніх готелів нещодавно було модернізовано, проголошено також про плани будівництва двох нових готелів.

Ваш готель щойно відвідала делегація менеджерів з головного правління франчайзера. Вони були розчаровані станом роботи, оскільки, на їхню думку, готель не відповідає рівню інших подібних закладів острова, тому поінформували про таке: якщо готель не буде доведено до потрібних стандартів, то угоду франчайзингу, яку мали переглядати лише через рік,

буде скасовано негайно. Для Вас це потенційна катастрофа, оскільки Ви втратите право користуватись авторитетною торговельною маркою франчайзера, будете позбавлені доступу до його системи бронювання місць тощо.

Залишившись на самоті в офісі, Ви окреслили такий набір можливих дій:

1. Намагатися переконати власників розпочати модернізацію готелю. За Вашими оцінками, для мінімальної модернізації потрібно 5 млн дол. і ще 5 млн дол. – щоб привести готель до рівня найкращих готелів острова.

2. Спробувати переконати франчайзера надати вам більше часу і ширше поле вибору для модернізації закладу.

3. Припинити дію угоди франчайзингу і продовжити бізнес незалежно.

4. Вважати, що готель – це втрачена справа, і зайнятися пошуками іншої роботи. У вас хороша репутація, хоча, можливо, вам доведеться починати в іншій фірмі з нижчої посади, наприклад, заступником директора.

#### ***Завдання до виконання:***

1. Проранжуйте чотири альтернативи з погляду їхнього потенційного успіху (можете робити всі потрібні припущення).

2. Назвіть інші можливі альтернативи. Чи можна деякі з альтернатив використати одночасно?

3. Розробіть загальну стратегію, яка б дала змогу і врятувати готель, і захистити ваші власні інтереси.

### **Завдання 2. Ситуаційно-аналітична вправа [14]**

Основною сферою діяльності підприємства «Спецбуд» є спеціалізовані будівельно-монтажні роботи енергетичного будівництва, індивідуальне будівництво. Маючи високоефективну команду управління, підприємству досить швидко вдалося сформувати високопрофесійний виробничий колектив, створити необхідну виробничу базу, належно налагодити та відпрацювати всі виробничі процеси і завоювати репутацію на своєму сегменті ринку. Впродовж року підприємству вдалося укласти ряд значних підрядних контрактів.

В процесі аналізування виробничої програми було виявлено як значне збільшення запланованих обсягів виробництва, так і розширення видів робіт, визначених у ній. Відповідно під час формування основних напрямів діяльності підприємства його власниками було прийнято рішення щодо заснування підприємством кількох асоційованих підприємств, які б спеціалізувалися на окремих видах робіт (виробництво бетону, столярне виробництво, електромонтажні роботи, світлодизайн), здійснювали свою діяльність у рамках єдиного будівельно-монтажного комплексу та забезпечували виконання всього комплексу робіт. З метою виконання рішення власників було створено п'ять таких підприємств, сформовано їх

структуру та визначено для кожного напрям діяльності. В процесі заснування та налагодження роботи асоційованих підприємств управління їх господарською діяльністю здійснювалося переважно в «ручному режимі», тобто всі їх господарські операції мали погоджуватися з виконавчою дирекцією головного підприємства. На етапі створення, становлення та розвитку асоційованих підприємств така політика була виправданою, але зі зростанням підприємств, їх закріпленням на ринку, повсякчасне втручання та суцільний контроль почали негативно впливати на процес прийняття рішень на рівні керівництва підприємствами.

Наразі виконавчою дирекцією підприємства було запропоновано до розгляду такі варіанти управління групою підприємств надалі:

1. Зберегти існуючу систему управління «в ручному режимі», для чого, можливо, змінити деяких менеджерів асоційованих структур, а також ввести в штат підприємства кілька вакансій аналітиків, які б безпосередньо працювали з управлінським персоналом асоційованих підприємств, займалися збором, обробкою та аналізом інформації для прийняття рішень виконавчою дирекцією.

2. Надати більшу самостійність керівникам асоційованих структур, для чого визначити перелік або критерії господарських операцій, які мають узгоджуватися, а стосовно інших рішення приймати самостійно; також визначити систему показників щодо яких здійснюється щомісячний або щоквартальний контроль (наприклад, обсяг виробництва, рентабельність, середня заробітна плата та ін.).

3. Об'єднання наявних підприємств в асоціацію або корпорацію зі створенням нової управлінської структури та наданням їй повноважень щодо централізованого регулювання діяльності кожного учасника.

#### ***Завдання до виконання:***

1. Проаналізуйте позитивні та негативні сторони запропонованих варіантів або запропонуйте власний та обґрунтуйте, який із варіантів є оптимальним.

2. Відповідно до запропонованого варіанта зазначте організаційні зміни, що мають відбутися на підприємстві.

### **Завдання 3. Ситуаційно-аналітична вправа [28]**

Стародавній будинок у центрі Києва, п'ять хвилин пішки до комплексу «Софія Київська» і три хвилини до метро, великі просторі кімнати, поруч стоянка для автомобілів. Туристична компанія «Золоті піски» знімала там приміщення для головного офісу вже протягом семи років, плинності кадрів у колективі не було.

Але прийшла криза, і офіс став компанії не по кишені. Розмови про необхідність зміни приміщення почалися ще влітку, але співробітники поступово до них звикли й всерйоз не сприймали. За тиждень до Нового року генеральний директор зібрав колектив і об'явив про переїзд у новий

офіс на лівому березі міста, сучасний бізнес-центр з усіма зручностями. Резюмував: «У новий офіс – у Новому році».

Співробітникам новини не сподобалися: усі п'ятнадцять ключових співробітників головного офісу до кінця тижня поклали генеральному директорові на стіл заяви про звільнення. Пояснення було однаковим: «Їздити на лівий берег на роботу ми не готові. Це далеко й не зручно. Порахуйте, скільки часу в нас буде йти на дорогу?!»

***Завдання до обговорення:***

1. У чому причина такої поведінки співробітників? Наскільки типовою можна вважати ситуацію, яка описана в цьому завданні?
2. Чи можна було запобігти такому результату?
3. Який вихід ви можете запропонувати із ситуації, що склалась?

**Завдання 4. Ситуаційно-аналітична вправа [14]**

Уявіть себе менеджером крамниці роздрібної торгівлі місцевого торговельного центру. Ваш персонал складається з семи штатних і десяти позаштатних працівників. Штатні працівники працюють разом як одна команда вже три роки. Позаштатні працівники – це студенти місцевого коледжу; деякі з яких пропрацювали в крамниці більше року, проте в цій групі простежується значна плинність кадрів. Ваш шеф, регіональний менеджер, щойно поінформував вас, що національна торговельна мережа, яка володіє вашою крамницею, планує відкрити іншу крамницю у тому самому торговельному центрі.

Шеф також повідомив вас про потребу планування і впровадження таких змін:

1. Ви працюватимете менеджером обох крамниць, доки обсяг продажу нової крамниці не дасть підстав увести там посаду власного штатного менеджера.
2. Ви маєте призначити одного зі штатних працівників вашої теперішньої крамниці своїм помічником, оскільки тепер будатимете тут рідше.
3. Щоб мати досвідчених працівників у новій крамниці, ви маєте перевести туди трьох ваших штатних працівників, одного з яких треба призначити заступником менеджера нової крамниці.
4. Ви можете найняти трьох нових осіб для заміни трьох переведених працівників, а також трьох осіб для роботи в новій крамниці.
5. Ви самі вирішуєте щодо графіка використання позаштатних працівників, однак врахуйте, що вам буде потрібно десять таких працівників у старій і вісім – у новій крамниці. Ви розумієте, що багато ваших працівників будуть незадоволені такими змінами. Вони добре знають один одного і їм добре працювати разом. Проте нова крамниця буде новим підрозділом торговельної мережі і стане чудовим місцем роботи.

### **Завдання до виконання:**

1. Визначте найімовірніші причини опору ваших працівників цим змінам.
2. Прокоментуйте свої можливі рішення щодо підвищень та переміщень (за будь-яких раціональних припущень).
3. Як Ви повідомлятимете працівників про зміни?
4. Альтернативна стратегія передбачала б збереження наявного персоналу на своїх місцях і прийняття усіх нових працівників для нової крамниці. Окресліть стратегію, за якою Ви б переконали керівника прийняти цю альтернативу.

### **Завдання 5**

Існують альтернативні варіанти змін щодо підвищення конкурентоспроможності продукції з такими результатами:

*Перший варіант змін:*

очікуваний приріст обсягів збуту і відповідно прибутку – 1500 тис. грн, середньоквадратичне відхилення результатів від очікуваного значення – 245 тис. грн;

*Другий варіант змін:*

очікуваний приріст обсягів збуту і відповідно прибутку – 1700 тис. грн, середньоквадратичне відхилення результатів від очікуваного значення – 260 тис. грн.

Якій із альтернатив доцільно надати перевагу?

### **Завдання 6**

Підприємство планує вийти на новий ринок для збуту своєї продукції. Є два альтернативних варіанти. Реалізувати підприємство може лише один, оскільки ресурси є обмеженими.

Ринок збуту продукції № 1: очікуваний дохід з рівною імовірністю може становити 250 млн. грн у разі успішного розпродажу продукції і 150 млн. грн – за середнього.

Ринок збуту продукції № 2: очікуваний стабільний дохід – 171 млн грн, проте існує невелика імовірність (0,01) того, що попит різко зменшиться і дохід становитиме лише 71 млн грн.

Вибрати оптимальний з погляду результативності і ризикованості ринок збуту продукції підприємства.

### **Завдання 7. Ситуаційно-аналітична вправа [14]**

Директор компанії Motorola почав боротьбу за створення на підприємстві нової корпоративної культури. На його думку, в компанії склалася атмосфера деякого самовдоволення, причому основні сили йшли на рішення чисто технічних проблем, а всередині її роз'їдало нездорове суперництво між окремими підрозділами. Щоб затвердити дух співробітництва, він вирішив пов'язати виплату винагород керівникам

підрозділів не з результатами їх роботи, але з досягненнями всієї компанії в цілому. Розробити робочий лист для підготовки змін (за М. Бейтлером). Мета цього опитування – допомогти керівникам змін визначитися з діями з підготовки змін.

Дайте відповідь на такі запитання, перш ніж оголосити зміни:

1. Що ж змінюється? (Будьте конкретні)
2. Які причини змін? (Створення терміновості)
3. Які переваги зміни?
4. Що негативного несуть зміни?
5. Які подробиці поки не відомі?
6. Які запитання про зміну потребують відповіді?

### **Завдання 8. Ситуаційно-аналітична вправа [14]**

Ви директор \_\_\_\_\_ підприємства (туристичного, страхової компанії, банку, торговельного п-ва). Розробити збалансовану систему показників оцінювання ефективності впроваджених змін за такими напрямками (не менше 5 показників за кожним напрямом):

- фінансова діяльність;
- відносини зі споживачами;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та розвиток.

### **Завдання 9. Ситуаційно-аналітична вправа [14]**

Компанія «Денлой» є невеличким видавництвом у Торонто і випускає технічний щотижневик 30000-м накладом, призначений для інженерів-розробників, що одержують журнал безплатно.

Головним джерелом прибутку компанії «Денлой» є реклама, яка розміщена на сторінках журналу. Видавничий відділ журналу очолює головний редактор Алістар Кінг. До його обов'язків входить перегляд рукописів, затвердження матеріалу для друку, розподіл роботи серед редакторів, упорядкування календарних графіків журнальних публікацій та інше.

Редакційна колегія журналу – дев'ять редакторів, що є постійними авторами журналу. Кожен з них спеціалізується в конкретній галузі техніки та є грамотним галузевим професіоналом. Визнання вищим керівництвом компанії кваліфікаційної переваги членів редакційної колегії поставило їх у трохи відособлене становище, звільнивши від адміністративно-організаційного клопоту (ходіння по інстанціях, облаштування офісу, пошук і наймання допоміжного персоналу), що створило, почуття переваги серед редакторів і відокремило цей колектив від решти персоналу компанії. Взаємозв'язки з іншими відділами видавництва було зведено до мінімуму.

Але усередині видавничого відділу Кінга панувала атмосфера згуртованості та співробітництва. Організацію виробничого процесу у видавничому відділі відрізняли відсутність реального контролю і систематичного планування. Місяцями збиралися дані для завершення рукописів, була відсутня чітка система відстеження написаного матеріалу і розподіл його по випусках, порушувалися терміни виконання різноманітних робіт, що, в остаточному підсумку, призводило до затримки виходу чергового номера журналу і викликало скарги читачів і рекламодавців, а також порушувало роботу інших відділів видавництва «Денлой» і партнерів-розповсюджувачів. Проте редакційна колегія, у більшості випадків, ігнорувала ці скарги. З метою виправлення такого становища керівництвом компанії заступником головного редактора був призначений Дуглас Найлз, фахівець із планування.

Завданням Найлза було звільнити головного редактора і членів редакційної колегії від рукописної роботи. Він мав контролювати виробничий відділ редакції, здійснювати загальний контроль за видавничим секретаріатом, завантаженістю персоналу протягом робочого дня. Однак Найлз не був уповноважений контролювати роботу самих редакторів; він міг лише подати головному редактору свої пропозиції з приводу внесення змін. Внаслідок діяльності Найлза ситуація змінилася таким чином: був складений план-графік, у якому було визначено дати виходу статей та публікацій і відповідного номера журналу. Від редакторів вимагалось подавати пропозиції на площу в журналі заздалегідь, інформуючи Найлза про процес підготовки матеріалу.

Було прийнято заходи щодо відстеження єдності стилю, посторінкової правки, сучасної реєстрації й опрацювання матеріалу – усе це входило до обов'язків Найлза. Нова система роботи видавничого відділу мала такий вигляд. Матеріал надходив від автора і приймався Кінгом. Рукопис передавався Найлзу, що реєстрував його і спрямовував на розгляд редактору. Після редагування рукопис повертався до Найлза, який переконувався у дотриманні стилістики журналу і потім або повертав матеріал редактору на доопрацювання, або Кінгу на затвердження. Потім стаття знову поверталася до Найлза для запуску її у виробництво.

Протягом перших двох місяців після встановлення нової системи в роботі видавничого відділу не було помітно будь-яких суттєвих змін. Але після того, як Найлз організував роботу редакторів і розрахував можливість успіху від впровадження нововведення, члени редакційної колегії прийшли до висновку, що їх звільнили від більшої частини їх щоденної роботи, і тепер вони можуть сконцентрувати увагу на більш важливих аспектах своєї діяльності. Вони побачили, що самі можуть досить ефективно управляти робочим процесом. Три наступні місяці журнал виходив своєчасно або навіть на день раніше встановленого терміну.

Однак через деякий час сталося, незважаючи на героїчні зусилля Найлза, повернення до старих схем роботи, запізнення, порушення. Здавалося, виходу із цієї ситуації немає.

**Завдання до виконання:**

1. Зробіть аналіз поточної ситуації за такою схемою:
  - характеристика об'єкта і проблемної ситуації;
  - оцінка поточної позиційності;
  - характеристика силового поля організації;
  - можливі важелі впливу на певні сили, їх ранжування за різними критеріями;
  - проблеми організації з погляду видавництва та консультанта;
  - інтереси груп із приводу визначеної проблеми;
  - карта позиційності.
2. Дайте характеристику нововведення та оцінку плану змін та їх результативності.
3. Охарактеризуйте інноваційний процес впровадження нововведень та визначте його ефективність. Вкажіть причини рецидиву.
4. Діагностуйте постінноваційну ситуацію у видавничому відділі.
5. Дайте власні пропозиції з поліпшення ситуації та запропонуйте доцільний план впровадження змін.

**Завдання 10. Ситуаційно-аналітична вправа [14]**

Виберіть досить відому організацію і за допомогою матеріалів її сайту, статей, коментарів і відгуків про неї, дайте відповідь на такі запитання:

1. Охарактеризуйте «портрет цієї організації» (рік заснування, форма власності, напрямки діяльності і т. п.).
2. На якому етапі розвитку, на Вашу думку, знаходиться ця організація, і які кризи зростання нею вже пройдено?
3. Яка є стратегія розвитку цієї організації?
4. Про який тип організаційної культури можна говорити для цієї організації? Яким чином проявляються формальні і неформальні сторони організаційної культури?
5. Зміни якого роду відбувалися в організації за останні два роки, який характер вони носили і який результат? Робота має супроводжуватися посиланнями на інтернетівські сторінки та копіями вікон, наприклад, за допомогою PrtScrn.

**Завдання 11**

Проаналізуйте приклади ребрендингу відомих компаній. Чи всі вони були вдалими?

Наведіть приклади невдалого ребрендингу. В чому основні причини, на вашу думку, таких невдач?



# 2

## Корпоративне управління

*Мета:* сформувати у студентів комплекс спеціальних знань і практичних навичок з корпоративного управління за сучасних умов господарювання.

### **ТЕМА 1: «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»**

*Мета:* дати студентам знання щодо теоретичних засад корпоративного управління, а також розвинути навички щодо їх практичного застосування в організації за сучасних умов господарювання.

#### **Змістовний план теми**

1. Передумови виникнення корпоративних відносин.
2. Корпоративне управління: суть, принципи, значення в процесі господарювання.
3. Суб'єкти й об'єкти корпоративного управління.
4. Моделі корпоративних відносин.

*Рекомендована література [9; 15; 20; 22; 27; 34]*

#### **Питання для поглибленого вивчення теми, підготовки реферативних робіт та виступів**

1. Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу.
2. Особливості формування корпоративної форми бізнесу в Україні.
3. Суть, принципи корпоративного управління та вплив міжнародного співтовариства на їх узагальнення.
4. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні.
5. Корпоративна культура та її роль у корпоративному управлінні.
6. Різновиди об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте історичні форми та види власності. В чому їх особливості?
2. Які основні проблеми виникли внаслідок відокремленням володіння від безпосереднього управління власністю?
3. Охарактеризуйте поняття корпорації та корпоративного управління.

4. Вкажіть елементи корпоративного управління. Охарактеризуйте їх.
5. Хто є учасниками корпоративних відносин? Охарактеризуйте їх.
6. Назвіть суб'єктів і об'єкти корпоративного управління.
7. Охарактеризуйте базові моделі корпоративних відносин (англо-американська, японська, німецька та змішана).

## **Практичні завдання**

### **Завдання 1**

Проаналізуйте корпоративний сектор України за його складом і структурою. Охарактеризуйте основні тенденції, які відбулись.

### **Завдання 2**

Проаналізуйте існуючі підходи до трактування поняття «корпорація» у вітчизняній і міжнародній практиках господарювання. Охарактеризуйте специфіку функціонування корпорацій в різних країнах світу.

### **Завдання 3**

Проаналізуйте існуючі підходи до трактування поняття «корпоративне управління» у вітчизняній і міжнародній практиках господарювання. Охарактеризуйте особливості корпоративного управління в різних країнах світу.

### **Завдання 4**

Проаналізуйте процеси формування та розвитку корпоративних відносин в Україні. Визначте основні етапи формування корпоративного сектору в Україні. Вкажіть їх характерні ознаки.

### **Завдання 5**

Проаналізуйте світові моделі корпоративних відносин (англо-американська, західноєвропейська (німецька), японська, змішана). Їх порівняльну характеристику за основними елементами наведіть у вигляді таблиці.

### **Завдання 6**

Порівняйте досвід корпоративного управління в Україні та країн пострадянського простору (Польща, Литва та ін.).

## ТЕМА 2: «ЗОВНІШНЯ СФЕРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»

*Мета:* дати студентам теоретичні знання щодо діяльності учасників корпоративного управління, а також розвинути навички щодо їх практичного застосування за сучасних умов господарювання.

### Змістовний план теми

1. Інфраструктура корпоративного середовища. Учасники корпоративного управління.

2. Торговці цінними паперами.

3. Національна депозитарна система України.

*Рекомендована література [1-7; 9; 15; 20; 22; 27; 34]*

### Питання для поглибленого вивчення теми, підготовки презентацій та виступів

1. Форми державного регулювання ринку цінних паперів.
2. Роль і функції Комісії з цінних паперів та фондового ринку.
3. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі.
4. Управління державними корпоративними правами.
5. Податкова політика в корпоративному секторі України.
6. Розкриття звітної інформації учасниками фондового ринку.
7. Фондові біржі в Україні: загальні положення та нормативні засади функціонування.

### Питання для самоконтролю

1. Назвіть зовнішніх учасників корпоративних відносин.
2. Охарактеризуйте емітента як учасника корпоративного управління.
3. Які види акціонерних товариств функціонують в Україні? Які їх спільні риси та відмінності?
4. Охарактеризуйте види та форми випуску цінних паперів.
5. Охарактеризуйте особливості створення та діяльності фондових бірж. Які функції вони виконують? Назвіть їх види.
6. Яким чином проходить процедура лістингу на фондовій біржі?
7. Хто є основними та інфраструктурними учасниками фондового ринку?
8. Яка роль та особливості функціонування позабіржового ринку цінних паперів?
9. Яка роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні? Охарактеризуйте її структуру.
10. Назвіть та охарактеризуйте основних учасників національної депозитарної системи України (НДСУ).
11. Які цінні папери обліковуються в НДСУ?
12. Які цінні папери є емісійними? Які – неемісійні?

13. Охарактеризуйте верхній рівень прямих учасників НДСУ.
14. Які функції виконує Національний депозитарій України?
15. Охарактеризуйте нижній рівень прямих учасників НДСУ. Які функції виконують зберігачі цінних паперів?

### Короткі теоретичні відомості

**Акціонерне товариство** – господарське товариство, статутний капітал якого поділено на певну кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Акціонерні товариства за типом поділяються на **публічні акціонерні товариства та приватні акціонерні товариства**.

**Акція** товариства посвідчує корпоративні права акціонера щодо цього акціонерного товариства.

**Акція** – іменний цінний папір, який посвідчує майнові права його власника (акціонера), що стосуються акціонерного товариства, включно й право на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів та право на отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації, право на управління акціонерним товариством, а також немайнові права, передбачені Цивільним кодексом України та законом, що регулює питання створення, діяльності та припинення акціонерних товариств.

Акції існують виключно в *бездокументарній формі*.

**Акція має номінальну вартість**, установлену в національній валюті. Мінімальна номінальна вартість акції не може бути меншою, ніж одна копійка.

Акціонерне товариство може здійснювати розміщення акцій двох типів – *простих та привілейованих*.

**Прості акції** надають їх власникам право на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів, на участь в управлінні акціонерним товариством, на отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації та інші права, передбачені законом, що регулює питання створення, діяльності та припинення акціонерних товариств. Прості акції надають їх власникам однакові права.

Прості акції не підлягають конвертації у привілейовані акції або інші цінні папери акціонерного товариства.

Надання будь-яких гарантій щодо отримання доходу (дивідендів) за простими акціями забороняється.

**Привілейовані акції** надають їх власникам переважні, стосовно власників простих акцій, права на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів та на отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації, а також надають права на участь в управлінні акціонерним товариством у випадках,

передбачених статутом і законом, який регулює питання створення, діяльності та припинення акціонерних товариств.

*Частина привілейованих акцій у розмірі статутного капіталу акціонерного товариства не може перевищувати 25 відсотків.*

**Дивіденд** – частина чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонеру з розрахунку на одну належну йому акцію певного типу та/або класу. За акціями одного типу та класу нараховується однаковий розмір дивідендів.

*Виплата дивідендів власникам акцій одного типу та класу має відбуватися пропорційно до кількості належних їм цінних паперів, а умови виплати дивідендів (зокрема щодо строків, способу та суми дивідендів) мають бути однакові для всіх власників акцій одного типу та класу.*

Товариство виплачує дивіденди виключно грошовими коштами.

*Виплата дивідендів за простими акціями здійснюється з чистого прибутку звітного року та/або нерозподіленого прибутку на підставі рішення загальних зборів акціонерного товариства у строк, що не перевищує шість місяців з дня прийняття загальними зборами рішення про виплату дивідендів.*

*Виплата дивідендів за привілейованими акціями здійснюється з чистого прибутку звітного року та/або нерозподіленого прибутку відповідно до статуту акціонерного товариства у строк, що не перевищує шість місяців після закінчення звітного року.*

У разі відсутності або недостатності чистого прибутку звітного року та/або нерозподіленого прибутку минулих років виплата дивідендів за привілейованими акціями здійснюється за рахунок резервного капіталу товариства або спеціального фонду для виплати дивідендів за привілейованими акціями.

## **Приклади розв'язання практичних завдань**

### **Завдання 1 [34]**

Акціонерне товариство випустило 1000 шт. привілейованих акцій номіналом 1000 грн. Мінімальний річний прибуток за емісії акцій було оголошено 25 % від їх номіналу. Чистий прибуток товариства становить 400 тис. грн. Визначити мінімальну суму, яку товариство має сплатити кожного року у вигляді дивідендів за привілейованими акціями та прибуток на прості акції.

### ***Розв'язання***

Розрахуємо дивіденди на одну акцію:

$$D_{\text{привілейовані}} = 1000 \cdot 25/100 = 250 \text{ грн / акц.}$$

Відповідно величина дивідендів за всіма випущеними привілейованими акціями буде становити:

$$D_{\text{сумарні}} = 1000 \cdot 250 = 250000 \text{ грн.}$$

Прибуток на прості акції є різницею між чистим прибутком і виплаченими дивідендами за привілейованими акціями.

Відповідно прибуток на прості акції становитиме:

$$P_{\text{прості акції}} = 400\,000 - 250\,000 = 150\,000 \text{ грн.}$$

### **Завдання 2 [34]**

В оголошенні акціонерного товариства вказано, що дивіденди за його акціями за рік становитимуть 20 % річних за простими акціями та 30 % за привілейованими акціями. Визначити суму дивіденду на одну привілейовану акцію номіналом 5000 грн і одну звичайну номіналом 1000 грн. Визначити дивідендний вихід (визначається для простих акцій), якщо прибуток на просту акцію становить 200 грн.

### ***Розв'язання***

Сума дивідендів на одну привілейовану акцію становитиме:

$$D_{\text{привілейовані}} = 0,3 \cdot 5000 = 1500 \text{ грн.}$$

Сума дивідендів на одну просту акцію буде становити:

$$D_{\text{прості}} = 0,2 \cdot 1000 = 200 \text{ грн.}$$

Величина виплаченого дивіденду характеризується дивідендним виходом, який розраховується за формулою:

$$\text{Дивідендний вихід } (D_{\text{вихід}}) = \text{дивіденд на акцію} / \text{прибуток на акцію. (2.1)}$$

Відповідно дивідендний вихід за простими акціями становитиме:

$$D_{\text{вихід}} = 200/200 = 1 \text{ або } 100\%.$$

### **Завдання 3 [34]**

У річному звіті акціонерного товариства за поточний рік наведено такі дані на одну акцію (у грн):

- ціна за книгами – 27,67;
- діапазон ринкових цін протягом року – 33,275–8,125;
- доход на акцію – 1,56.

Визначити діапазон зміни протягом року цінності акції та коефіцієнт котирування.

### ***Розв'язання***

Цінність акцій з урахуванням їх попиту на ринку характеризується показником *P/E* (*Price to Earning ratio*):

$$P/E = \text{ринкова ціна акції} / \text{дохід на акцію за рік.} \quad (2.2)$$

Цей показник використовується для порівняльного оцінення якості акцій різноманітних акціонерних товариств. Крім того, для оцінення якості акцій на ринку використовується *коефіцієнт котирування* ( $K_k$ ):

$$K_k = \text{ринк. ціна акції} / \text{книжна (облікова) ціна.} \quad (2.3)$$

*Книжна (облікова) ціна* характеризує частку власного капіталу акціонерного товариства, що припадає на одну акцію, і складається з номінальної вартості, частки емісійного прибутку (накопиченої різниці між ринковою ціною проданих акцій та їх номінальною вартістю) та частки нагромадженого прибутку, вкладеного в розвиток акціонерного товариства.

Відповідно до вхідних даних *цінність акції* (показник  $P/E$ ) АТ протягом року становила:

$$\text{від } 8,125/1,56 = 5,208 \text{ до } 33,375/1,56 = 21,394.$$

*Коефіцієнт котирування* знаходився в межах:

$$\text{від } 8,125/27,67 = 0,294 \text{ до } 33,275/27367 = 1,203.$$

#### **Завдання 4 [34]**

Визначити цінність акції та коефіцієнт її котирування, якщо дивідендний вихід публічного акціонерного товариства становить 50 %. За даними поточного року на акції номіналом 20 грн курсова вартість становить 8,6 грн, сума дивіденду на акцію за II квартал попереднього року становить 10 грн.

#### ***Розв'язання***

Якщо дивідендний вихід становить 50 %, то прибуток на акцію в II кварталі становитиме:

$$P_{\text{акції}} = 10/0,5 = 20 \text{ грн.}$$

Вважаючи цей прибуток середнім щоквартальним за рік, прибуток на акцію річний становитиме:  $20 \times 4 = 80$  грн.

$$\text{Відповідно, цінність акцій: } P/E = 8,6/80 = 0,1075.$$

#### **Завдання 5 [34]**

Дивіденд на акцію акціонерного товариства за рік становить 4,5 тис. грн. Банківська ставка за вкладом дорівнює 10 % річних. Винагорода за ризик покупцю за прогнозованими даними може бути 5 %, 10 % або 15 %. Визначити теоретичну ціну акції.

### ***Розв'язання***

Теоретична ціна акції для покупця буде дорівнювати:

$$P = D / r, \quad (2.4)$$

де  $D$  – розмір дивіденду, грн;

$r$  – норма прибутку, яка в цьому випадку буде дорівнювати сумі банківської ставки за вкладами та відсотку ризику (у вигляді коефіцієнту).

Відповідно до вхідних даних:

$$P_1 = 4500/0,15 = 30000 \text{ грн.}$$

$$P_2 = 4500/0,2 = 22500 \text{ грн.}$$

$$P_3 = 4500/0,25 = 18000 \text{ грн.}$$

### **Завдання 6**

Акції корпорації номіналом 1 тис. грн були куплені за ціною 2,5 тис. грн за півроку до виплати дивіденду. Дивіденд за акціями за рік був проголошений у розмірі 10 % річних. Після оголошення про виплату дивідендів курс акцій становив 2,8 тис. грн. Визначити поточну прибутковість акцій у вигляді ефективної ставки відсотків.

### ***Розв'язання***

Розмір річного дивіденду за акцією:

$$D = 0,1 \cdot 1000 = 100 \text{ грн.}$$

Поточна прибутковість акції за термін з моменту її покупки визначається сумою річного дивіденду і можливим прибутком від продажу акції за формулою:

$$I_e = w/(p \times n), \quad (2.5)$$

де  $w$  – доход від фінансової операції, грн;

$p$  – початкова вартість, грн;

$n$  – період.

Відповідно до формули:

$$I_e = \frac{100 + 2800 - 2500}{2500 \cdot 0,5} = 0,32$$

Тобто поточна прибутковість акцій підприємства становить 32 %.

### **Завдання 7**

Визначити норми цінних паперів для акціонерного товариства «Траст». Дані з балансу підприємства у таблиці 2.1.



Таблиця 2.1 – Джерела формування капіталу акціонерного товариства

	Показник	Значення, тис. грн
1	Прості акції	14500
2	Привілейовані акції	2000
3	Облігації	5500
4	Емісійний прибуток	1500
5	Резервний капітал	
6	Нематеріальні активи	300
7	Викуплені акції	400
8	Загальний капітал (рядок 1 + рядок 2+ рядок 3 + + рядок 4 +рядок 5 + рядок 6 – рядок 7)	23900

### *Розв'язання*

*Норма цінних паперів* – це співвідношення випущених цінних паперів відносно загального капіталу.

Відповідно норма простих акцій становитиме:

$$(14500/23900) \times 100\% = 61 \%$$

Норма привілейованих акцій становитиме:

$$(14500/2000) \times 100\% = 8 \%$$

Норма облігації становитиме:

$$(14500/5500) \times 100\% = 23 \%$$

*Висновок:* норма простих акцій – 61 %, норма привілейованих акцій – 8 %, норма облігації – 23 %.

### **Завдання 8**

Визначити чисті активи, що забезпечують облігації, привілейовані акції та прості акції акціонерного товариства. Вихідні дані наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Джерела формування капіталу акціонерного товариства

	Показник	Значення, тис. грн
1	Підсумок балансу (загальні активи)	16440
2	Нематеріальні активи	1000
3	Короткострокові зобов'язання	700
4	Облігації	1300
5	Привілейовані акції	1100

### *Розв'язання*

Нематеріальні активи не мають матеріально-речової форми, відповідно не враховуються як матеріальне забезпечення під час погашення цінних паперів, тому їх вартість віднімається від загальної суми майна підприємства.

У разі ліквідації акціонерного товариства майнові інтереси власників цінних паперів задовольнятимуть у такому порядку:

- 1) короткострокові зобов'язання;
- 2) облігації;
- 3) податкові зобов'язання;
- 4) привілейовані акції;
- 5) прості акції.

Розрахунки зведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників чистих матеріальних активів

	Показник	Значення, тис. грн
1	Підсумок балансу (загальні активи)	16440
2	Нематеріальні активи	1000
3	Загальні матеріальні активи (рядок 1 – рядок 2)	15440
4	Короткострокові зобов'язання	700
5	Облігації	1300
6	Привілейовані акції	1100
7	Чисті матеріальні активи, що забезпечують облігації (рядок 3 – рядок 4)	$15440 - 700 = 14740$
8	Чисті матеріальні активи, що забезпечують привілейовані акції (рядок 3 – рядок 4-рядок5)	$15440 - 700 - 1300 = 13440$
9	Чисті матеріальні активи, що забезпечують прості акції (рядок 3 – рядок 4-рядок5- рядок6)	$= 15440 - 700 - 1300 - 1100 =$ $= 12340$

Відповідно чисті матеріальні активи, що забезпечують облігації становитимуть 14740 тис. грн, чисті матеріальні активи, що забезпечують привілейовані акції, – 13440 тис. грн, чисті матеріальні активи, що забезпечують прості акції, – 12340 тис. грн.

### Завдання до самостійного виконання

#### Завдання 1

Акціонерне товариство випустило  $K_1$  шт привілейованих акцій номіналом  $V_1$  грн та  $K_2$  шт простих акцій номіналом  $V_2$  грн. Мінімальний річний прибуток за емісії привілейованих акцій було оголошено таким, що дорівнює  $\alpha$ , % від їх номіналу. Плановий прибуток на одну просту акцію –  $\Pi$  грн. Чистий прибуток товариства за звітний період склав  $ЧП$  грн. Вхідні дані наведено в табл. 2.4.

*Визначити:*

- 1) суму дивідендів на одну привілейовану акцію ( $D_{\text{привілейовані}}$ );
- 2) мінімальну суму, яку товариство має сплатити кожного року у вигляді дивідендів за привілейованими акціями ( $D_{\text{сумарні}}$ );

- 3) прибуток на прості акції ( $\Pi_{\text{прости акції}}$ );
- 4) суму дивідендів на одну просту акцію ( $D_{\text{прости}}$ );
- 5) дивідендний вихід ( $D_{\text{вихід}}$ ).

Таблиця 2.4 – Вхідні дані для виконання практичного завдання відповідно до варіанту

Варіант	К <sub>1</sub> , шт	В <sub>1</sub> , грн	К <sub>2</sub> , шт	В <sub>2</sub> , грн	а, %	П, грн	ЧП, грн
1	1000	1100	1600	400	25	98	450000
2	1100	1200	1700	500	26	70	475000
3	1200	1300	1800	600	27	39	500000
4	1300	1400	1900	700	28	7	525000
5	1400	1500	2000	800	29	18	650000
6	1500	1600	2100	900	16	168	775000
7	1600	1700	2200	1000	17	179	900000
8	1700	1800	2300	1100	18	186	1025000
9	1800	1900	2400	1200	19	188	1150000
10	1900	2000	2500	1300	20	185	1275000
11	2000	2100	2600	1400	16	252	1400000
12	2100	2200	2700	1500	17	247	1525000
13	2200	2300	2800	1600	18	238	1650000
14	2300	2400	2900	1700	19	225	1775000
15	2400	2500	3000	1800	20	210	1900000
16	2500	2600	3100	1900	21	192	2025000
17	2600	2700	3200	2000	22	170	2150000
18	2700	2800	3300	2100	23	146	2275000
19	2800	2900	3400	2200	24	119	2400000
20	2900	3000	3500	2300	16	291	2525000
21	3000	3100	3600	2400	17	267	2650000
22	3100	3200	3700	2500	18	241	2775000
23	3200	3300	3800	2600	19	212	2900000
24	3300	3400	3900	2700	20	180	3025000
25	3400	3500	4000	2800	21	146	3150000
26	3500	3600	4100	2900	22	110	3275000
27	3600	3700	4200	3000	20	158	3400000
28	3700	3800	4300	3100	15	296	3525000
29	3800	3900	4400	3200	16	262	3650000
30	3900	4000	4500	3300	17	225	3775000

## Завдання 2

За даними звітнього року акції товариства номіналом  $V_n$  грн мають курсову вартість  $V_k$  грн. Сума дивідендів на одну акцію за  $\Pi$  квартал попереднього року становила  $D$  грн. Дивідендний вихід становить  $D_{\text{вихід}}\%$ . Вхідні дані наведено в табл. 2.5.

Визначити:

- 1) розмір річного прибутку на акцію ( $\Pi_{\text{прости акції}}$ );
- 2) цінність акції ( $P/E$ );
- 3) коефіцієнт котирування акції ( $K_k$ ).

Таблиця 2.5 – Вхідні дані для виконання практичного завдання

Варіант	$V_n$ , грн	$V_k$ , грн	$D$ , грн	$D_{вихід}$ , %
1	110	65	50	50
2	120	85	60	55
3	130	105	70	60
4	140	115	80	65
5	150	125	90	70
6	160	145	80	75
7	170	165	70	80
8	180	175	80	85
9	190	195	90	90
10	200	195	75	95
11	210	200	80	60
12	220	210	90	70
13	230	220	100	100
14	240	230	105	105
15	250	240	110	95
16	260	250	120	90
17	270	260	130	85
18	280	280	125	85
19	290	285	135	90
20	300	300	140	100
21	310	315	145	80
22	320	325	150	90
23	330	335	160	75
24	340	345	165	85
25	350	360	170	95
26	360	370	175	100
27	370	400	180	105
28	380	420	180	110
29	390	430	185	120
30	400	450	190	110

### Завдання 3

Публічне акціонерне товариство «Вінницяxліб» випустило одну тисячу привілейованих акцій номіналом 20 грн. Мінімальний річний прибуток за емісії акцій було оголошено рівним 25 % від їх номіналу. Чистий прибуток товариства становить 5000 грн. Визначити мінімальну суму, яку товариство має сплатити кожного року у вигляді дивідендів за привілейованими акціями та прибуток на звичайні акції.

#### **Завдання 4**

В оголошенні ПАТ «2-й Харківський авторемзавод» зазначено, що дивіденди за його акціями за рік становитимуть 20 % річних за звичайними акціями і 30 % – за привілейованими акціями. Визначити суму дивіденду на привілейовану акцію номіналом 5 грн і одну звичайну номіналом 1 грн. Визначити дивідендний вихід, якщо дохід на звичайну акцію становить 0,2 грн.

#### **Завдання 5**

У річному звіті ПАТ «Державний еспортно-імпортний банк» за поточний рік наведено такі дані на одну акцію (у грн): ціна за книгами – 20,5; діапазон ринкових цін протягом року –  $45,5 \div 12,15$ ; дохід на акцію – 2,5. Визначити діапазон зміни протягом року цінності акції та коефіцієнт котирування.

#### **Завдання 6**

У газеті «Цінні папери України» було наведено в травні місяці поточного року такі дані про акції ПАТ «Дніпроважмаш»: номінал акції 20 грн, курсова вартість – 14,5 грн, сума дивіденду на акцію за III квартал попереднього року – 10 грн. Визначити цінність акції та коефіцієнт її котирування, якщо весь прибуток на акцію був сплачений у вигляді дивіденду.

#### **Завдання 7**

Визначити цінність акції та коефіцієнт її котирування, якщо дивідендний вихід ПАТ «Чернігівавтодеталь» становить 70 %. За даними поточного року на акції номіналом 50 грн курсова вартість – 35 грн, сума дивіденду на акцію за III квартал попереднього року становить 10 грн.

#### **Завдання 8**

Акції ПАТ «Харківський тракторний завод» номіналом 10 грн продавалися на початку року за курсовою вартістю 40 грн. Дивіденд за рік був оголошений у розмірі 10 % річних. Визначити реальну прибутковість за рівнем дивідендів акцій, куплених на початку року.

#### **Завдання 9**

Курс короткострокових облігацій корпорації «Прем'єр-фінанс» номіналом 100 грн дорівнює 77,5 грн. Визначити ціну облігацій. Як зміниться курс облігації, якщо ціна на облігації збільшиться на 10 %?

#### **Завдання 10**

Прибуток за облігаціями товариства з обмеженою відповідальністю «Промислове паливно-енергетична компанія» (м. Київ) номіналом 50 грн виплачується два рази на рік, виходячи з 45 % річних. Визначити суму

прибутку під час кожної виплати. Як зміниться прибуток, якщо виплати будуть чотири рази на рік з розрахунку 50 % річних?

### **Завдання 11**

Дивіденд на акцію ПАТ «Страхова компанія «Династія»» компанії за рік становив 40,5 грн. Банківська ставка за вкладом дорівнює 12 % річних. Винагорода за ризик покупцю за прогнозованими даними може бути 5 %, 12 % або 17 %. Визначити теоретичну ціну акції.

### **Завдання 12**

Прибуток за облігаціями товариства з обмеженої відповідальністю «Інтерстиль» номіналом 10 грн виплачується чотири рази на рік з розрахунку 80 % річних. Як зміниться прибуток, якщо виплати будуть два рази на рік, виходячи з 50 % річних?

### **ТЕМА 3: «УЧАСНИКИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ТА ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»**

***Мета:** дати студентам теоретичні знання щодо порядку формування та діяльності органів корпоративного управління акціонерних товариств, а також розвинути навички щодо їх практичного застосування в організації за сучасних умов господарювання.*

#### **Змістовний план теми**

1. Загальні збори акціонерного товариства як головний орган корпоративного управління.

2. Наглядова рада акціонерного товариства як орган корпоративного управління, що представляє та захищає інтереси акціонерів.

3. Виконавчий орган акціонерного товариства як орган, що здійснює управління його поточною діяльністю.

4. Ревізійна комісія як орган корпоративного управління, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства.

***Рекомендована література [1-7; 9; 15; 20; 22; 27; 34; 48; 50]***

#### **Питання для поглибленого вивчення теми, підготовки презентацій та виступів**

1. Ключові учасники корпоративних відносин: світовий досвід та вітчизняна практика.

2. Трудові відносини з посадовими особами органів управління корпорації.

3. Відповідальність посадових осіб органів управління акціонерного товариства.

4. Вимоги до звітності учасників фондового ринку.

5. Внутрішній та зовнішній аудит в корпораціях.

6. Типові прийоми забезпечення правового захисту інвесторів за інсайдерської та аутсайдерської систем корпоративного менеджменту та контролю.

7. Заходи щодо забезпечення функціонування механізмів корпоративного управління і контролю в Кодексі корпоративної поведінки.

8. Тактичне і стратегічне управління корпораціями.

9. Управління корпоративними витратами.

10. Оцінювання ефективності корпоративного менеджменту.

11. Максимізація акціонерної вартості як ідеологія корпоративного управління.

12. Звітність та контролювання в системі корпоративного управління.

### Питання для самоконтролю

1. Яка структура корпоративних органів управління?
2. Який порядок формування та роботи органів управління?
3. Охарактеризуйте загальні збори акціонерів як вищий орган управління акціонерного товариства.
4. Який порядок скликання та проведення щорічних загальних зборів акціонерів відповідно до національного законодавства?
5. Який порядок скликання та проведення позачергових загальних зборів акціонерів відповідно до національного законодавства?
6. Охарактеризуйте причини створення наглядової ради. Який порядок її роботи та повноваження?
7. Охарактеризуйте причини створення виконавчого органу: управління. Який порядок його роботи та повноваження?
8. Які повноваження має ревізійна комісія? Який порядок її роботи?

### Практичні завдання

#### Завдання 1. Ситуаційно-аналітична вправа [34]

Підприємства однієї швейної галузі «Поділля» та «Володарка» зареєстровані як публічні акціонерні товариства, статутний капітал підприємств становить 216450 тис. грн.

Структуру статутного капіталу підприємств наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура статутного капіталу

Елемент статутного капіталу	ПАТ «Поділля»	ПАТ «Володарка»
Всього акцій, грн	216450	216450
Привілейовані акції, грн	15980	10130
Прості акції по закритій підписці серед працівників, грн	130093	141110
Прості акції у державній власності, грн	40210	35010
Прості акції у власності підприємства В, грн	30167	30200

Розглянути пропоновані ситуаційні завдання, враховуючи вимоги чинного законодавства [1–2; 5–6].

**Ситуаційне завдання 1.** Підприємства планують збільшити статутний капітал на 14 % шляхом випуску акцій. Які акції – привілейовані чи прості можуть випустити підприємства. Подати можливу структуру статутного капіталу після його збільшення.

**Ситуаційне завдання 2.** Привілейовані акції підприємств було випущено з фіксованим процентом до їх номінальної вартості у розмірі 8 % річних. Причому підприємство ПАТ «Поділля» у поточному році отримало прибутку 15060 тис. грн, а ПАТ «Володарка» – 13036 тис. грн,



сума за банківський кредит ПАТ «Володарка» становить 1200 тис. грн. Обґрунтувати порядок виплати доходу по акціях.

**Ситуаційне завдання 3.** Підприємства для покриття збитків від господарської діяльності реалізують акції номінальною вартістю 1 тис. грн інституціональним інвесторам за ціною 2 тис. грн за акцію. Підрахувати дохід підприємств з врахуванням платежів у бюджет, якщо ПАТ «Поділля» продало 100 штук акцій, а підприємство ПАТ «Володарка» – 120 штук.

**Ситуаційне завдання 4.** Підприємства вирішили провести емісію цінних паперів у бездокументальній формі. Емітент оформлює лише один глобальний сертифікат, причому розмір статутного капіталу емітента становить 850 тис. грн. ПАТ «Поділля» планує випуск цінних паперів на суму 250 тис. грн, а ПАТ «Володарка» – на суму 150 тис. грн. З яким підприємством буде оформлено сертифікат? Вказати особливості оформлення глобального сертифіката.

## **Завдання 2. Ситуаційно-аналітична вправа [50]**

### ***Інформація про акціонерне товариство***

ПАТ створено в процесі приватизації на базі державного підприємства й зареєстровано 26 квітня 1998 р. Основна спеціалізація підприємства – виготовлення різних радіостанцій, радіопередавачів та іншої радіоапаратури, а також електричних і газових побутових нагрівачів. Крім того, підприємство випускає різний асортимент товарів народного споживання, пов'язаних з основним виробництвом.

На початку 90-х років, після того як Україна стала незалежною державою, потреба в продукції для військової техніки різко зменшилася, і на заводі почалися зміни, пов'язані з конверсією виробництва. Шляхом реконструкції і реструктуризації виробництва підприємство мало переорієнтуватися на випуск радіотехніки для цивільних потреб. Завод спочатку розробляв зразки, а потім впроваджував у виробництво радіостанції, радіопередавачі та іншу апаратуру, а також електричні й газові побутові прилади й нагрівачі для підприємств і населення.

У 1998 р. підприємство рішенням регіонального відділення ФДМ України було перетворено у відкрите акціонерне товариство. Статутний капітал товариства становив 987 640,4 грн і був поділений на 3950562 простих іменних акції. У 1998-1999 рр. здійснювався процес розподілу акцій підприємства відповідно до плану їхнього розміщення, а також їхній перерозподіл на вторинному ринку. До кінця 1999 р. цей процес переважно закінчився і пакети акцій сформувалися. Підприємство нині є прибутковим і випускає необхідну на ринку продукцію.

Пакети акцій розподіляються в такий спосіб:

25 % – у власності держави;

28 % – у власності акціонера Козлова;

7 % – у власності акціонера Іванова;

- 10 % – у власності юридичної особи ЗАТ «Надія»;
- 28 % – у власності юридичної особи ТОВ «Карат»;
- 2 % – у власності інших фізичних осіб.

**Ситуаційне завдання 1.** На початку січня звітного року Правління товариства на своєму засіданні затвердило рішення про скликання чергових загальних зборів акціонерів 3 березня звітного року.

Наприкінці січня звітного року ситуація з розподілом пакетів акцій у товаристві змінилася – акціонер Козлов продав пакет акцій (28 %) Гурову. Останній придбав акції за умови, що акціонер Іванов надасть йому доручення на право участі й голосування за власним розсудом на загальних зборах акціонерів ПАТ своїм пакетом акцій (7 %).

Акціонер Іванов дав доручення на участь і голосування на загальних зборах акціонерів своїм пакетом акцій Гурову, який таким чином, зібрав під свій контроль пакет акцій в 35 %. До придбання акцій товариства Гуров не мав інформацію про зміст Статуту та інших внутрішніх документів, структуру органів управління, повноваження Наглядової ради й механізм затвердження рішень. Новий акціонер знав тільки, що ВАТ рентабельне й мав приблизну інформацію про розподіл акцій.

Ознайомившись з порядком денним загальних зборів акціонерів, Гуров визнав за необхідне внести свої пропозиції, а саме – доповнити перелік питань про проведення додаткової емісії акцій. Він подав вимогу в Правління, яке відповідно до статті 43 Закону України «Про господарчі товариства» винесло відповідне питання на збори акціонерів.

**Запитання до ситуації 1:**

1. Що б Ви запропонували зробити акціонеру Гурову після придбання їм пакета акцій товариства?
2. Як би Ви діяли на місці Наглядової ради у зв'язку з появою нового акціонера з великим пакетом акцій?
3. Чи законною була вимога акціонера про зміну порядку денного загальних зборів?

**Ситуаційне завдання 2.** Акціонеру Гурову стало відомо, що він є членом Наглядової ради відповідно до Статуту товариства, в якому відзначено, що:

- до складу Наглядової ради на безальтернативній основі входять акціонери або їхні представники, які володіють більше 10 % акцій ПАТ;
- голосування з питань, які мають велике значення для товариства (усього 9 питань), здійснюється за принципом «одна акція – один голос», а з інших – простою більшістю голосів присутніх членів Наглядової ради;
- засідання Наглядової ради правочинне, якщо на ньому присутні 2/3 його членів.

Акціонер Гуров зрозумів, що деякі положення Статуту суперечать існуючому законодавству і вирішив внести пропозиції про зміну деяких положень статуту, а саме:

- запропонувати вибори Наглядової ради на зборах акціонерів, а не її формування відповідно до розміру пакета акцій;
- запропонувати порядок затвердження всіх рішень Наглядової ради за принципом «один член ради – один голос».

***Запитання до ситуації 2:***

1. Чи є порушення існуючого законодавства в порядку формування Наглядової ради ПАТ?

2. Що б Ви порекомендували акціонерам з невеликими пакетами акцій для захисту їхніх прав?

3. Чи підтримали б Ви запропонований акціонером Гуровим порядок затвердження рішень Наглядовою радою («одна акція – один голос»)?

4. Чи є законною вимога акціонера Гурова про внесення до Статуту товариства змін, які стосуються порядку формування Наглядової ради й затвердження рішень?

5. Як би Ви рекомендували йому діяти з урахуванням того, що до зборів залишилося 3 дні?

***Ситуаційне завдання 3.*** Акціонери, зокрема ті, які входили до складу Наглядової ради, були сповіщені про зміни в розглянутих питаннях. З огляду на пропозиції нового акціонера Наглядова рада вирішила скликати засідання для обговорення питання і визначення спільної позиції.

Засідання Наглядової ради відбулося 28 лютого звітного року. Акціонер Гуров був запрошений взяти в ньому участь. На засіданні Гуров повідомив членів Наглядової ради про свої сумніви щодо легітимності положень Статуту й запропонував, не чекаючи загальних зборів акціонерів, починаючи з поточного засідання почати вирішувати всі без винятку питання простою більшістю голосів присутніх членів Наглядової ради. Наглядова рада, обговоривши пропозиції акціонера Гурова, зробила такі висновки:

- проведення додаткової емісії акцій для ВАТ не є потрібним і може зашкодити акціонерам, які мають великі пакети акцій;
- голосування на засіданнях Наглядової ради за принципом «одна людина – один голос» не відповідає інтересам акціонерів, які мають великі пакети акцій.

***Запитання до ситуації 3:***

1. Чи правильно діяв акціонер Гуров, вимагаючи змінити порядок прийняття рішень на засіданні Наглядової ради?

2. Чи правильними, на Ваш погляд, були висновки Наглядової ради? Чому?

3. Як Ви розумієте «обов'язки посадової особи діяти в інтересах товариства»?

**Ситуаційне завдання 4.** Акціонер Гуров та інші члени Наглядової ради, зокрема представник ФДМ, не змогли дійти згоди в затвердженні рішень, погоджених з акціонерами – власниками великих пакетів акцій. На загальних зборах акціонерів члени Наглядової ради не підтримали жодну з пропозицій Гурова і кожний акціонер голосував за власною думкою. Як результат – питання про проведення додаткової емісії акцій вирішено не було, а порядок формування Наглядової ради й затвердження нею рішень залишено без змін.

**Запитання до ситуації 4:**

1. Які помилки були допущені акціонером і Наглядовою радою до зборів і на зборах акціонерів?
2. Що б Ви порадили зробити акціонеру й Наглядовій раді для виправлення ситуації?

**Завдання 3. Ситуаційно-аналітична вправа. Переобрання голови правління публічного акціонерного товариства (ПАТ) [48]**

**Інформація про акціонерне товариство**

ПАТ «Зоря-113» створено в процесі приватизації на базі виробничого орендного підприємства «Зоря-113» та зареєстровано у березні 2011 року.

Основна спеціалізація підприємства – виконання електромонтажних робіт для підприємств та житлового сектора, монтаж вуличних ліхтарів і налагодження освітлення, прокладання кабельних ліній для житлових будинків, монтаж трансформаторних підстанцій для підприємств та житлового сектора.

Підприємство займає територію площею 4,3 гектара на околиці міста. Було створено у 2005 році під назвою «Зоря-113». У 2009 році трудовий колектив підприємства створив організацію орендарів та уклав договір оренди державного майна.

15 березня 2015 року згідно з наказом Регіонального відділення Фонду державного майна в Н-ській області орендне підприємство було перетворено на публічне акціонерне товариство.

**Структура акціонерного капіталу (на момент існування ситуації, що розглядається у ситуаційній вправі)**

Загальна кількість акціонерів ПАТ – 50 осіб.

Пакети акцій розподілено так:

1. 4116 акцій (2 %) – у державній власності. Управління здійснюється Регіональним відділенням ФДМ у Н-ській області.
2. 76148 акцій (37 %) – у власності працівників ПАТ.
3. 125541 акція (61 %) – у власності фізичних осіб – це мешканці багатьох регіонів України.

Акціонерів, що володіють понад 5 % статутного капіталу ПАТ, немає.

У власності голови правління ПАТ перебуває 2850 акцій (1,4 %).

### ***Ситуація 1. Конфлікт***

З моменту створення акціонерного товариства у березні 2015 року і до проведення перших загальних зборів головою правління було призначено колишнього директора державного підприємства.

Після перетворення державного підприємства у ПАТ голова правління, на думку інших членів правління та акціонерів, незадовільно виконував обов'язки щодо керівництва товариством. Після приватизації у березні 2015 року було скликано перші загальні збори, на яких акціонери зробили спробу замінити голову правління та обрати на цю посаду іншу особу. Однак, голова правління зміг схилити голоси більшості акціонерів на свою користь, внаслідок чого його було переобрано ще на один термін.

На тих самих загальних зборах з метою захисту власних прав акціонери ПАТ обрали наглядову раду, хоча цей орган управління не був передбачений чинним тоді статутом ПАТ. Під час проведення зборів зміни до статуту не вносилися.

Членами наглядової ради були обрані працівники товариства. Наглядова рада формально почала контролювати роботу виконавчого органу та голови правління.

Після проведення перших зборів акціонерів у березні 2015 року конфлікт між головою правління та членами правління поглиблювався. Частково через цей конфлікт збори акціонерів у 2015 році скликати не вдалося.

На початку 2016 року група акціонерів на чолі з заступником голови правління консолідувала пакет майже 12 % голосів та ініціювала проведення позачергових загальних зборів. Одним із питань, внесених до порядку денного, було оцінення дій голови правління та його переобрання.

Правління, отримавши вимогу акціонерів, ухвалило рішення про скликання позачергових зборів із запропонованим акціонерами порядком денним. На момент ухвалення рішення про скликання загальних зборів, акціонерне товариство з необхідних внутрішніх документів мало тільки Статут, затверджений наказом Фонду держмайна у 2015 році під час створення акціонерного товариства.

Жодних внутрішніх положень (про посадових осіб, наглядову раду, ревізійну комісію тощо) загальними зборами акціонерів ухвалено не було.

За два з половиною тижні до проведення загальних зборів голова правління захворів та ліг до лікарні. Для обговорення виконання заходів із підготовки загальних зборів було проведено засідання наглядової ради. На цьому засіданні заступник голови правління з виробництва був призначений виконувачем обов'язків голови правління до його одужання.

### ***Ситуація 2. Загальні збори***

4 березня 2016 року відбулися загальні збори акціонерів. Після проведення реєстрації акціонерів та їхніх представників було встановлено,

що кворум становить 74,7 %, а отже, загальні збори правомочні ухвалювати рішення з питань порядку денного.

За рішенням присутніх на загальних зборах, виконувачу обов'язків голови правління було доручено зробити доповідь про діяльність правління та його першого голови за звітний період.

Після доповіді та обговорення діяльність першого голови правління було визнано незадовільною. На голосування було поставлено питання про звільнення голови правління з посади та обрання нового голови правління. Після висунення кандидатур на посаду голови та їх обговорення, був обраний новий голова правління, за якого було подано 96 % голосів присутніх на зборах акціонерів.

Також рішенням загальних зборів колишньому голові правління було встановлено двотижневий термін для передачі справ та запропоновано іншу посаду в штатному розкладі акціонерного товариства з урахуванням його фаху та кваліфікації.

Крім того, збори ухвалили нову редакцію статуту ПАТ та внутрішні положення, що регламентують діяльність посадових осіб органів управління ПАТ та їх відповідальність.

### ***Ситуація 3. Подальший розвиток подій***

29 травня 2016 року новообраним головою правління було видано наказ про звільнення колишнього голови правління з займаної посади з пропозицією обійняти посаду інженера. Наказ було видано в період знаходження колишнього голови правління на лікарняному.

На початку червня колишній голова правління вийшов на роботу. Наступного дня після виходу його було звільнено. До трудової книжки було зроблено такий запис: «Звільнено на підставі рішення загальних зборів акціонерів».

1 вересня звільнений голова правління подав до районного суду позовну заяву про визнання рішень зборів від 4 березня 2016 року нечинними та про поновлення на роботі. Також колишній голова правління подав додатковий позов про відшкодування моральної шкоди.

Протягом грудня 2016 – січня 2017 року районний суд провів низку засідань щодо розгляду справи. Суд дійшов висновку, що під час проведення зборів було допущено кілька порушень (процедура ведення реєстрації акціонерів, оформлення довіреностей тощо). Частина довіреностей (37 %) суд визнав нечинними. Враховуючи, що кворум на зборах був 74 %, 37 % з яких було визнано нечинними, суд зробив висновок про неправомочність зборів та нечинність ухвалених ними рішень, включно й рішення про переобрання голови правління.

Колишній голова правління був поновлений на роботі. Результати виборів нового складу правління, наглядової ради та ревізійної комісії скасовано. Рішення щодо ухвалення змін та доповнень до статуту і ухвалення 11 внутрішніх положень також визнано нечинними.

Наразі акціонери готуються до скликання чергових загальних зборів у квітні 2017 року.

***Питання для обговорення:***

***До ситуації 1***

1.1. Якими, на Вашу думку, мають бути дії акціонерів, якщо голова правління незадовільно виконує свої посадові обов'язки та перебуває в конфлікті з посадовими особами органів управління?

1.2. Чи є, на Ваш погляд, легітимною обрана на зборах 2015 року наглядова рада товариства?

1.3. Яким, на Вашу думку, був термін повноважень голови правління після проведення перших загальних зборів?

1.4. Чи правильно було призначено виконувача обов'язків голови правління? Як би Ви призначали виконувача обов'язків?

***До ситуації 2***

2.1. Чи можливо було проводити переобрання голови правління за його відсутності? Чи правильно діяли виконувач обов'язків голови та наглядової ради?

2.2. Як би Ви провели переобрання голови правління на зборах? Як би Ви сформулювали рішення зборів?

2.3. Чи мав право голова наглядової ради укласти контракт з новообраним головою правління?

***До ситуації 3***

3.1. Чи правильно було звільнено з посади колишнього голову правління?

3.2. Чи правильно було подано позов до суду?

3.3. Чи правильним, на Вашу думку, було поновлення на роботі колишнього голови правління?

3.4. Спробуйте змодельювати як будуть розвиватися події.

# 3

## Управління якістю та проєктами в системі менеджменту організацій

***Мета:** сформувати у студентів комплекс спеціальних знань і практичних навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації проєктів, а також управління якістю в системі менеджменту організації з метою ефективного її існування та розвитку.*

### **Тема 1: «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

***Мета:** дати студентам теоретичні знання щодо специфіки управління проєктами, а також розвинути практичні навички щодо обґрунтування доцільності їх реалізації.*

#### **Змістовний план теми**

1. Проєкт: поняття, види, специфіка проєктної діяльності.
2. Специфіка управління проєктами.
3. Модель управління проєктами.
4. Учасники та фази життєвого циклу проєкту.
5. Обґрунтування доцільності проєкту.

***Рекомендована література [25; 41–45]***

#### **Питання для поглибленого вивчення теми, підготовки реферативних робіт і виступів**

1. Піраміда проєктного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.
2. Модель управління проєктами як поєднання основних функцій проєктного менеджменту та інструментів їх реалізації.
3. Ініціалізація проєкту: розробка концепції проєкту, формування ідеї проєкту, попередня проробка цілей і задач проєкту, передпроєктні дослідження перспектив виконання проєкту, заключні проєктні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.



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

5. Прогнозування ефективності проекту.

### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте суть поняття проекту. Назвіть основні характеристики проекту.

2. В чому відмінність між поняттями проекту, бізнес-плану, техніко-економічного обґрунтування інвестицій, програми, плану?

3. Класифікуйте проекти за основними ознаками (масштаб, складність, клас і мета проекту, тривалість реалізації, характер і сфера діяльності).

4. Чим обумовлено виокремлення управління проектами у самостійну галузь менеджменту?

5. Чим відрізняється проектний менеджмент від традиційного підходу?

6. Вкажіть переваги та недоліки проектного менеджменту.

7. Охарактеризуйте найважливіші параметри у процесі управління проектом (так зване потрійне обмеження).

8. Охарактеризуйте основні підходи до управління проектами (класичний, за циклом вирішення проблеми, за життєвим циклом проектного менеджменту).

9. Назвіть основні та додаткові функції Project Management Body of Knowledge.

10. Охарактеризуйте модель управління проектом.

11. Хто є основними учасниками проекту?

12. Охарактеризуйте основні етапи життєвого циклу проекту.

13. Які методи визначення ефективності проектів застосовують на практиці?

### Практичні завдання

#### Завдання 1

З перелічених в таблиці 3.1 видів діяльності виберіть ті, які можна охарактеризувати як проект за обов'язковими ознаками.

Таблиця 3.1 – Види діяльності

Вид діяльності	Постійна діяльність	Тимчасова діяльність	Результат не є унікальним	Унікальний результат
1	2	3	4	5
Надання послуг перевезення з				
Рекламна кампанія				
Робота птахофабрики				

### Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Впровадження нової системи обліку				
Рейсовий автобус				
Створення спільного підприємства				
Технічна підтримка				
Будівництво атомної електростанції				
Здача фінансової звітності				
Випуск номеру журналу				
Видання газети				
Рестайлінг торгової марки				
Екологічний проєкт				
Розробка газового родовища в Криворізькій області				

### Завдання 2

Проведіть класифікацію проєктів, наведених в табл. 3.1, за різними ознаками.

### Завдання 3

Для підприємства, яке досліджувалось в розрізі попередніх тем, сформулюйте ідею інноваційного проєкту щодо підвищення ефективності його господарювання.

Концепцію проєкту доцільно відобразити за прикладом таблиці 3.2.

### Таблиця 3.2 – Концепція проєкту

1. Причини ініціалізації проєкту (визначення проблеми, яка буде розв'язана за допомогою продукту проєкту та підстави для ініціалізації проєкту в організації) [Деталізувати проблему, яку передбачається розв'язати за допомогою проєкту]
2. Суть запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації [Описати спосіб функціонування продукту проєкту для розв'язання проблеми організації з позиції стратегії її розвитку]
3. Мета проєкту [Сформулювати мету проєкту із визначенням майбутнього продукту проєкту, часових і фінансових обмежень]
4. Очікувані вигоди проєкту [Уточнити перелік зацікавлених сторін проєкту та їхніх інтересів з урахуванням стратегії розвитку організації]
5. Обмеження проєкту [Оцінити основні витрати, а також доходи з проєкту. Подати їх розподіленими в часі. Оцінити можливі початок і тривалість проєкту з позиції стратегії розвитку організації]
6. Допущення та ризики проєкту [Виявити внутрішні та зовнішні основні ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту і вплинути (як негативно, так і позитивно) на реалізацію та досягнення цілей проєкту]

#### **Завдання 4**

Розглядається проєкт озеленення міста. На підставі власних обмежень і можливих передбачень щодо цього проєкту визначте та опишіть:

- цілі проєкту;
- основні ознаки;
- учасників проєкту із зазначенням їх інтересів під час підготовки та реалізації проєкту;
- функції управління даним проєктом;
- стадії життєвого циклу проєкту.

#### **Завдання 5**

Розглядаються дві альтернативні пропозиції щодо інвестування коштів в інноваційний проєкт.

Загальна величина інвестицій за кожної із альтернатив становить 1000 тис. грн.

Інвестування коштів за першим варіантом здійснюється одноразово: уся сума інвестується в перший рік розробки проєкту.

Інвестування коштів за другим варіантом здійснюється поетапно: 1 рік – 70 %, 2 рік – 20 %, 3 рік – решта.

Відсоткова ставка прогнозується в розмірі 20 %.

Мінімальний рівень дохідності – 20 %.

Очікуються надходження грошових потоків за альтернативними варіантами фінансування:

1 альтернатива: 1 рік – 800 тис. грн, 2 рік – 1200 тис. грн, 3 рік – 900 тис. грн, 4 рік – 200 тис. грн;

2 альтернатива: 2 рік – 1100 тис. грн, 3 рік – 1800 тис. грн, 4 рік – 900 тис. грн, 5 рік – 400 тис. грн.

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

Прийняти обґрунтоване управлінське рішення щодо вибору варіанта інвестування коштів в інноваційний проєкт. Зробити висновок на основі таких показників ефективності проєкту:

- чистий дисконтований дохід;
- індекс дохідності;
- період окупності інвестицій;
- внутрішня норма дохідності.

#### **Вказівки до виконання**

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

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (3.1)$$

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:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}, \quad (3.2)$$

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:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : IC. \quad (3.3)$$

Під час оцінювання 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. У разі взаємовиключних проектів 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 в процесі вибору одного проекту з низки альтернативних, які мають приблизно однакові значення NPV.

Існує модифікація формули індексу дохідності проекту (DPI (Discounted Profitability Index) – індекс дохідності дисконтованих

інвестицій), яка дозволяє врахувати неодноразові вкладання коштів протягом всього строку реалізації проєкту. В такому разі всі інвестиційні витрати дисконтуються. Формула набуває вигляду:

$$DPI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}. \quad (3.4)$$

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

IRR чисельно дорівнює ставці дисконту, за якої величина NPV проєкту дорівнює нулю.

IRR = r, за якого NPV = f® = 0. IRR знаходять із рівняння:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = CI. \quad (3.5)$$

Для спрощення розрахунків можна скористатись такою формулою:

$$IRR = (\sqrt[T]{DPI} - 1) * 100\%, \quad (3.6)$$

де T – тривалість життєвого циклу проєкту, років.

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

Відбір проєктів 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 проєкт відхиляється, якщо IRR > CC, то приймається.** У випадку обмеженості інвестиційних ресурсів вибирають проєкт із більшим IRR.

CC є пороговою величиною (так званий мінімальний рівень дохідності капіталу), тому за інших однакових умов зазвичай вибирається проєкт 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 проєкту. Необхідно відзначити, що в точці терміну окупності проєкту NPV = 0.

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

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

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

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

$$DPP = \frac{IC}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}. \quad (3.7)$$

Якщо капіталовкладення здійснюються неодноразово, то період окупності визначається:

$$DPP = \frac{\sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}. \quad (3.8)$$

В процесі оцінювання інвестиційних проєктів критерій **DPP**, а також критерій **РР** можуть використовуватися таким чином:

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

### *Розв'язання*

Визначаємо чистий дисконтований дохід для першого варіанту інвестування коштів у інноваційний проєкт за формулою 3.1.

$$NPV1 = \frac{800}{(1+0,2)^1} + \frac{1200}{(1+0,2)^2} + \frac{900}{(1+0,2)^3} + \frac{200}{(1+0,2)^4} - 1000$$

$$= 1117,284 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо чистий дисконтований дохід для другого варіанта інвестування коштів у інноваційний проєкт за формулою 3.2.

$$NPV2 = \frac{1100}{(1+0,2)^2} + \frac{1800}{(1+0,2)^3} + \frac{900}{(1+0,2)^4} + \frac{400}{(1+0,2)^5} - \left( \frac{700}{(1+0,2)^0} + \frac{200}{(1+0,2)^1} + \frac{100}{(1+0,2)^2} \right) = 1464,223 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо індекс дохідності для першого варіанта інвестування коштів у інноваційний проєкт за формулою 3.3.

$$PI1 = \frac{\frac{800}{(1+0,2)^1} + \frac{1200}{(1+0,2)^2} + \frac{900}{(1+0,2)^3} + \frac{200}{(1+0,2)^4}}{1000} = 2,12.$$

Розраховуємо індекс дохідності для другого варіанта інвестування коштів у інноваційний проєкт за формулою 3.4.

$$DPI2 = \frac{\frac{1100}{(1+0,2)^2} + \frac{1800}{(1+0,2)^3} + \frac{900}{(1+0,2)^4} + \frac{400}{(1+0,2)^5}}{\frac{700}{(1+0,2)^0} + \frac{200}{(1+0,2)^1} + \frac{100}{(1+0,2)^2}} = 2,56.$$

Визначаємо період окупності інвестицій для першого варіанта за формулою 3.7.

$$DPP1 = \frac{1000}{\frac{800}{(1+0,2)^1} + \frac{1200}{(1+0,2)^2} + \frac{900}{(1+0,2)^3} + \frac{200}{(1+0,2)^4}} = 0,5 \text{ року.}$$

Визначаємо період окупності інвестицій для другого варіанта за формулою 3.8.

$$DPP2 = \frac{\frac{700}{(1+0,2)^0} + \frac{200}{(1+0,2)^1} + \frac{100}{(1+0,2)^2}}{\frac{1100}{(1+0,2)^2} + \frac{1800}{(1+0,2)^3} + \frac{900}{(1+0,2)^4} + \frac{400}{(1+0,2)^5}} = 0,33 \text{ року.}$$

Визначаємо внутрішню норму дохідності для обох варіантів інвестування коштів у інноваційний проєкт за формулою 3.6.

$$IRR1 = (\sqrt[4]{2,12 + 1} - 1) * 100\% = 21 \%$$

$$IRR2 = (\sqrt[5]{2,56 + 1} - 1) * 100\% = 21,5\%$$

Як показують проведені розрахунки, всі показники ефективності проєкту відповідають вимогам обґрунтованості щодо інвестування коштів. Водночас другий альтернативний варіант інвестування є більш прибутковим, що вказує на доцільність прийняття рішення щодо його вибору для практичної реалізації.

### Завдання 6

Підприємство передбачає реалізувати інноваційно-інвестиційний проєкт із виробництва нового виду продукції вартістю 2 млн грн. Очікуються такі грошові потоки: 1 рік – 800 тис. грн, 2 рік – 1000 тис. грн, 3 рік – 600 тис. грн, 4 рік – 500 тис. грн.

Визначити чистий приведений дохід та термін окупності інвестицій за умови, що дисконтна ставка дорівнює 20 %.

### Завдання 7

Визначити індекс дохідності проєкту, виходячи з таких даних:

- обсяг інвестицій в інноваційний проєкт становить 1500 тис. грн, зокрема перший рік – 1100 тис. грн, другий рік – 400 тис. грн;
- грошові потоки, починаючи з другого року реалізації проєкту, становитимуть 500, 800, 1100, 1200, 1000 тис. грн.

Ставка дисконтування становить 10 %.

Зробіть відповідні висновки.

### Завдання 8

Розглядається пропозиція щодо фінансування інноваційного проєкту.

Фінансовому менеджеру на розгляд подано 3 варіанти капіталовкладень.

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

Відсоткова ставка прогнозується в розмірі  **$\alpha$  %**.

Мінімальний рівень дохідності –  **$\gamma_{\min}$  %**.

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 проєкту:

- чистий дисконтований дохід (NPV);
- індекс дохідності (PI);
- термін окупності інвестицій (PP);
- внутрішня норма прибутковості (IRR).

Для наочності зроблених висновків результати розрахунків звести до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунків показників ефективності проєктів

Показник	Умова доцільності	Проєкти		
		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)	$IRR > \gamma_{\min}$			



Вхідні дані для виконання завдання наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Вхідні дані для виконання завдання

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

Продовження таблиці 3.4

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

## **Завдання 9**

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

Інвестування проєкту 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 використаної 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 проєктування становлять **15** тис. грн (зі збільшенням на **5 %** щорічно).

Амортизація нараховується методом рівномірного прямолінійного списання.

Норма дисконту –  **$\alpha$**  %.

Визначити економічну ефективність проєкту за допомогою показника чистого дисконтованого доходу.

Результати розрахунків звести до табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунків

№	Показник	Період				
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
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					

### 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:

$$A = \frac{(B_{п} - B_{л}) \cdot H_{а}}{100\%}, \quad (3.9)$$

де  $B_{п}$  та  $B_{л}$  – первісна та ліквідаційна вартості необоротного активу, відповідно, грн;

$H_{а}$  – річна норма амортизації нового засобу, %.

*Норма амортизації  $H_{а}$*  за прямолінійним методом розраховується за такою формулою:

$$H_a = \frac{100\%}{T_{\text{кор}}}, \quad (3.10)$$

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

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

$$ГП_i = ЧП_i + А, \quad (3.11)$$

де  $ЧП_i$  – чистий прибуток організації, грн;

$А$  – річна сума амортизаційних відрахувань, грн.

**Чистий дисконтований дохід** (чиста поточна вартість проекту, NPV – *Net Present Value*) визначається за формулою 3.1.

Вхідні дані для виконання завдання наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Вхідні дані до виконання завдання

Варіант	В, млн грн	Х, %	Н, тис. шт.	С, грн/шт.	Ф, 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

### **Завдання 8**

Чи доцільна реалізація інноваційного проекту за умов, що дисконтна ставка дорівнює 12 %?

Використовуючи дані таблиці (3.7), розрахуйте термін окупності інвестицій.

Таблиця 3.7 – Вхідні дані для розрахунків

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік
Інвестиції, тис. грн	950	1000	500	-	-	-
Прибуток, тис. грн	-	-	700	1500	1800	1800
Амортизаційні відрахування, тис. грн	-	-	200	200	200	200

## Тема 2: «ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ»

***Мета:** дати студентам теоретичні знання щодо планування реалізації проєктів, розвинути практичні навички щодо їх структуризації, а також планування часу виконання та ресурсів проєкту.*

### **Змістовний план теми**

1. Планування реалізації проєкту.
2. Структуризація проєкту.
3. Планування часу виконання проєкту.
4. Планування ресурсів проєкту.

***Рекомендована література [25; 41-45]***

### **Питання для поглибленого вивчення теми, підготовки реферативних робіт і виступів**

1. Методологічні підходи під час планування проєктів: традиційний підхід, схематичний, багаторівневе та багатостадійне планування.
2. Методологія «витрати-час-ресурси» (СТЯ), проєкти у контрольованому середовищі (PRINCE).
3. Складові системи планування та контролю проєкту: мета, характеристика робіт, сіткове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та за витратами, система інформування та прийняття рішень.
4. Формування команди проєкту. Оптимізація структури персоналу проєкту.
5. Аналіз ролей членів команди (тест Белбіна).
6. Організаційна культура проєкту.
7. Управління конфліктами проєкту.

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть основні процеси планування.
2. Що являє собою план проєкту? Назвіть основні параметри його реалізації.
3. Охарактеризуйте допущення та обмеження проєкту.
4. Для чого визначаються віхи проєкту?
5. Що таке структура проєкту? Яким вимогам вона має відповідати?
6. Охарактеризуйте робочий пакет як найнижчий рівень робочої структури.
7. Які структурні моделі проєкту розрізняють?
8. Що являє собою робоча структура проєкту - WBS (Work Breakdown Structure)? Які завдання вирішує її побудова?

9. Що являє собою організаційна структура проекту - OBS (Organizational Breakdown Structure)? Які завдання вона вирішує?
10. Які завдання вирішують сіткове і календарне планування?
11. В чому особливості планування людських ресурсів?
12. Охарактеризуйте процес планування затрат.
13. З якою метою складається кошторис витрат? Які методи оцінювання вартості при цьому можуть використовуватись?
14. Моніторинг і контроль виконання проекту у часі та за витратами.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 1 [25]**

Розробіть план проекту телевізійної шоу-програми «Герої чи злодії», яка передбачає зустрічі глядачів із політичними лідерами. Під час написання плану використайте таку схему:

1. Планування цілей.
2. Ідентифікація основних операцій для управління проектами.
3. Визначення взаємозв'язків операцій.
4. Визначення тривалості робіт проекту. Складання розкладу виконання проекту.
5. Планування організації (ідентифікація, документування та призначення персоналу, відповідальності та відносин звітності).
6. Планування та оцінення ресурсів, необхідних для реалізації проекту.
7. Розробка бюджету.

### **Завдання 2 [25]**

Ви – керівник проекту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. В процесі реалізації проекту адміністрація відмовилася від безоплатного фінансування вашого проекту.

Керівництвом проекту було прийнято рішення про внесення змін, а саме: отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи для створення приватної справи. Проаналізуйте, як така зміна вплине на:

- вартість проекту;
- заплановані показники робіт;
- графік виконання робіт;
- результат проекту.

### **Завдання 3**

Сплануйте середньооблікову чисельність робітників-відрядників, якщо планова трудомісткість виробничої програми за умовами проекту становить 1950 тис. нормо-год., плановий фонд робочого часу – 1800 год., плановий коефіцієнт виконання норм – 1,06.



#### **Завдання 4**

Умовами проєкту передбачено виробництво дерев'яних стільців в кількості 10000 шт.

Витрати дерева на одиницю становлять 3 кг. У плановому періоді передбачено збільшення обсягу виробництва на 8 %, а економію матеріалу – на 5 %. Необхідно спланувати потребу в матеріалі на плановий період.

#### **Завдання 5**

Розробити «дерево цілей» і «дерево робіт» для проєкту рестайлінгу торгової марки фірми.

#### **Завдання 6**

Розробити робочу та організаційну структуру для проєкту відкриття нового фірмового кондитерського магазину. Побудувати відповідну двоспрямовану структуру проєкту.

#### **Завдання 7**

Розробити структурний план проєкту, концепція якого була розроблена для обраного підприємства в попередній темі, та спланувати послідовність здійснення проєктних завдань (або етапів проєкту).

В розрізі виконання цього завдання доцільно розробити ієрархічну структуру робіт – WBS (Work Breakdown Structure), організаційну структуру проєкту – OBS (Organizational Breakdown Structure), матрицю відповідальності – RAM (Responsibility Assignment Matrix), структуру ресурсів – RBS (Resource Breakdown Structure), структуру вартості – CBS (Cost Breakdown Structure).

#### **Завдання 8**

Відповідно до календарного плану тривалість проєкту 47 днів.

Визначено 3 основні віхи проєкту (контрольні точки).

Згідно з кошторисом проєкту та фактично є такі дані щодо витрат проєкту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Вхідні дані для виконання завдання

Період часу реалізації проєкту	Витрати, грн		
	Планові витрати із запланованих робіт, грн	Планові витрати із виконаних робіт, грн	Фактичні витрати із виконаних робіт, грн
З 1 по 15 день	2000	1500	2200
З 16 по 30 день	8000	10500	10300
З 31 по 47 день	12000	10000	10500

## Вказівки до виконання

Контроль виконується постійно і безперервно. Крім того, в плані після завершення етапів проєкту призначаються контрольні точки, із досягненням яких виконуються ще повніший та глибший контроль і аналіз.

Хід проєкту контролюється у такий спосіб [43]:

- порівняння фактичних показників (обсягу виконаних робіт, витрачених зусиль, засобів) з плановими;
- прийняття і виконання рішення про зміну плану;
- виконання дій, що коригують план.

В розрізі цього етапу розробки проєкту доцільно розглянути кількісні та якісні дані, необхідні для контролю основних параметрів проєкту: часу реалізації та вартості виконання відповідних робіт.

Основою для порівняння плану з фактичним ходом робіт слугує сітковий графік, діаграма Ганта, графік контролю розкладу.

Вивчаючи питання контролю вартості виконання робіт, потрібно розглянути інтегровану систему вартість/розклад.

Основними елементами системи є кошторисна вартість запланованих робіт (BCWS), фактична вартість виконаних робіт (ACWP), кошторисна вартість виконаних робіт (BCWP).

Порівнюючи кошторисну та фактичну вартість виконаних робіт визначають відхилення у вартості ( $CV = BCWP - ACWP$ ), яке показує, чи відповідають фактичні витрати із виконаних робіт плановим.

Порівнюючи кошторисну вартість виконаних та запланованих робіт, визначають відхилення в розкладі ( $SV = BCWP - BCWS$ ).

Контроль вартості виконання робіт пов'язаний з розглядом відносних показників виконання робіт, до яких належать показники вартості виконання (CPI) та виконання розкладу (SPI).

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

$$CPI = BCWP / ACWP. \quad (3.12)$$

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

$$SPI = BCWP / BCWS. \quad (3.13)$$

Показник завершеності проєкту розраховується:

- за плановими витратами, за формулою:

$$PSIB = BCWP / BAC, \quad (3.14)$$

де BAC – загальні планові витрати на проєкт;

– за фактичними витратами, за формулою:

$$PSIA = ACWP / EAC, \quad (3.15)$$

де EAC – загальні розрахункові витрати на проєкт, які містять фактичні витрати на певний момент часу й скориговані розрахункові витрати частини робіт, яку залишилося виконати:

$$EAC = ACWP + \frac{BAC - BCWP}{CPI}. \quad (3.16)$$

У разі відхилення фактичних результатів проєкту від планових необхідно розглянути основні варіанти дій, зокрема знаходження альтернативного рішення, перегляд вартості, строків, змісту робіт, припинення проєкту.

### Розв'язання

Розрахуємо кумулятивні витрати як наростаючу підсумкову суму (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Схема подання розрахунків кумулятивних витрат за періодами часу по проєкту

Період часу реалізації проєкту	Кумулятивні витрати		
	Планові витрати із запланованих робіт, BCWS, грн	Планові витрати із виконаних робіт, BCWP, грн	Фактичні витрати із виконаних робіт, ACWP, грн
3 1 по 15 день	2000	1500	2200
3 1 по 30 день	10000	12000	12500
3 1 по 47 день	22000	22000	23000

Будуємо графіки кумулятивних планових і фактичних витрат за періодами часу реалізації проєкту (рис. 3.1).

Визначаємо абсолютне відхилення в розкладі та у витратах (CV та SV). Результати розрахунків наведено в табл. 3.10.

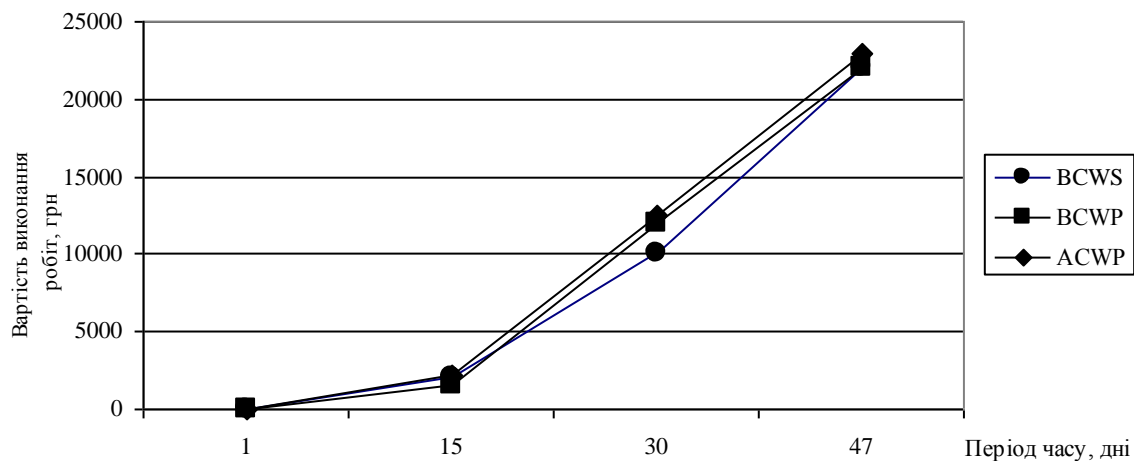


Рисунок 3.1 – Графік кумулятивних фактичних і планових витрат за періодами часу по проєкту

Таблиця 3.10 – Абсолютне відхилення в розкладі та у витратах

Період часу реалізації проєкту	Абсолютне відхилення	
	у розкладі, SV, грн	у витратах, CV, грн
З 1 по 15 день	-500	-700
З 1 по 30 день	+2000	-500
З 1 по 47 день	0	-1000

Визначаємо показники ефективності виконання робіт проєкту CPI за SPI формулами 3.12 та 3.13 відповідно. Результати розрахунків наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Показники ефективності виконання робіт і завершеності проєкту

Період часу реалізації проєкту	Показники ефективності виконання робіт проєкту		Загальні розрахункові витрати на проєкт, ЕАС, грн	Показники завершеності проєкту	
	виконання плану, SPI	вартості виконання, CPI		по планових витратах, PCI <sub>B</sub>	по фактичних витратах, PCI <sub>A</sub>
1	2	3	4	5	6
З 1 по 15 день	0,75	0,68	32347	0,068	0,068
З 1 по 30 день	1,2	0,96	22916	0,55	0,55
З 1 по 47 день	1	0,95	23000	1	1

### **Висновки**

1. Станом на кінець п'ятнадцятого дня фактичне виконання робіт відстає на 500 грн (виконано запланованої роботи 0,75 грн на кожну гривню за розкладом), фактична вартість виконаних робіт на 700 грн вища від планової (на 1 грн витрачених коштів передбачено 0,68 грн у кошторисі), вартість виконаних робіт становить 6,8 % від загальної вартості проекту.

2. Станом на кінець 14-го дня фактичне виконання робіт на 2000 грн випереджає розклад (виконано запланованих робіт на 1,2 грн на кожну 1 грн за розкладом), фактична вартість виконаних робіт на 500 грн вища від планової (на 1 грн витрачених коштів передбачено 0,96 грн у кошторисі), вартість виконаних робіт становить 55 % від загальної вартості проекту.

3. Станом на кінець 18-го дня фактичне виконання робіт збігається із розкладом (виконано запланованої роботи на 1 грн на кожну 1 грн за розкладом), фактична вартість виконання робіт на 1000 грн вища від планової (на 1 грн витрачених коштів передбачено 0,95 грн у кошторисі), вартість виконаних робіт становить 100 % від загальної вартості проекту.

### **Завдання 9**

У табл. 3.12 вказано величину витрат за періодами часу реалізації проекту.

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;

Таблиця 3.12 – Витрати за періодами часу реалізації проекту

Період часу реалізації проекту	Витрати, грн		
	Планові витрати із запланованих робіт, грн	Планові витрати із виконаних робіт, грн	Фактичні витрати із виконаних робіт, грн
З 1 по 25 день	47000	41500	45400
З 26 по 45 день	34000	37200	37900
З 46 по 60 день	4500	6500	6000
З 11 по 83 день	9200	9000	9100

Зробити відповідні висновки за результатами розрахунків.

### **Тема 3: «ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

*Мета: дати студентам теоретичні знання та практичні навички управління якістю в системі менеджменту організацій.*

#### **Змістовний план теми**

1. Суть та зміст поняття якості.
2. Концепції управління якістю: погляди основоположників.
3. Система менеджменту якості на підприємстві.

*Рекомендована література [8; 18; 24; 40; 42; 46]*

#### **Питання для поглибленого вивчення теми, підготовки реферативних робіт і виступів**

1. Стандартизація термінології в галузі управління якістю.
2. Історія розвитку якості: зміна ставлення до якості та удосконалення управлінської діяльності у сучасному світі.
3. Особливості управління якістю в Японії. Союз учених та інженерів Японії. Причини неефективності роботи з управління якістю (К. Ісікава).
4. Принципи Е. Демінга та «Загальне управління якістю» (TQM).
5. Рух «Управління якістю в рамках компанії». Особливості японського підходу до управління якістю. Гуртки якості.
6. Особливості управління якістю в США. Концепція управління якістю в ідеях В. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана.
7. Рух в сфері керівництва якістю в масштабах усієї нації (Філіпп Кросбі, Джеймс Харінгтон та ін.).
8. Особливості управління якістю в європейських країнах. Удосконалення якості як вироблення конкурентоспроможної стратегії на рівні країни. Спрямованість шкіл менеджменту якості.
9. Досвід управління якістю в Німеччині та Франції.
10. Гармонізація вітчизняних нормативних документів у сфері управління якістю з міжнародними.
11. Аудит в системі менеджменту якості організацій.
12. Нагороди за якість: світовий і вітчизняний досвід.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте зміст поняття якості та властивостей продукції.
2. Охарактеризуйте основні концепції управління якістю.
3. Який внесок в розвиток теорії та практики управління якістю зробили Ф. Тейлор, Г. Форд, В. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, А. Фейгенбаум, Г. Тагуті, Ф. Кросбі, Д. Харрінгтон?
4. Що являє собою система менеджменту якості (система якості)?

5. Охарактеризуйте політику в області якості.
6. Що являють собою цілі в сфері якості?
7. Охарактеризуйте процеси планування якості.
8. В чому суть управління якістю?
9. Розкрийте питання забезпечення якості.
10. Які завдання вирішує підсистема «поліпшення якості»?
11. Охарактеризуйте систему якості. Назвіть основні її елементи.
12. Розкрийте суть та зміст «петлі якості»?
13. Охарактеризуйте цикл постійного поліпшення Демінга (цикл Демінга).

## **Практичні завдання**

### **Завдання 1 [46]**

Впорядкувати за відповідними етапами еволюції підходи до управління якістю:

- «Якість продукції, процесів, діяльності як відповідність ринковим вимогам (TQC)»;
- «Якість як задоволення вимог та потреб споживачів і службовців (TQM)»;
- «Якість продукції як відповідність стандартам та стабільність процесів (SQC)»;
- «Якість продукції як відповідність стандартам (система Тейлора)»;
- «Тотальне управління якістю (TQC)»;
- «Якість як задоволення вимог суспільства, власників (акціонерів), споживачів та службовців (UQM)».

### **Завдання 2**

Проаналізувати складові елементи «петлі якості» та надати характеристику основним процесам, що здійснюються в її межах і впливають на якість кінцевого продукту.

### **Завдання 3**

Визначити загальний показник і рівень якості для продукції (висококалорійний майонез «Провансаль») різних торгових марок, які наведено в табл. 3.13. Органолептичне оцінення показників якості проведено експертами за 5-бальною шкалою, коефіцієнти вагомості, визначені експертами ранжуванням: зовнішній вигляд і консистенція – 0.3, смак і запах – 0.6, колір – 0.1.

Таблиця 3.13 – Органолептична оцінка та рівень якості майонезу «Провансаль» різних торгових марок [42]

Торгова марка	Зовнішній вигляд і консистенція	Смак і запах	Колір	Узагальнений показник якості	Рівень якості
Торчин	4.76	4.71	4.33		
Чумак	4.30	4.49	4.50		
Олком	4.10	4.38	3.50		
Верес	4.54	4.51	4.50		
Форес	4.10	4.24	4.17		
Щедро	4.70	4.59	4.40		
ЖирновЪ	3.90	3.80	3.50		
Мак Май	4.00	3.86	3.80		
Calve	4.32	4.90	5.00		

Зробити висновки щодо отриманих результатів та визначити шляхи підвищення якості продукції на досліджуваних підприємствах.

### Вказівки до виконання

Загальний коефіцієнт якості  $K_{заг}$  продукції розраховується за формулою:

$$K_{заг} = \sum_{i=1}^n \beta_i \cdot q_i, \quad (3.17)$$

де  $\beta_i$  – коефіцієнт важливості (питома вага), який має цей одиничний показник якості в загальному рівні якості продукції, у відносних одиницях;

$n$  – кількість показників якості, за якими ведеться розрахунок рівня якості продукції;

$q_i$  – абсолютний показник якості продукції.

Рівень якості розраховується за формулою:

$$P_{я} = K_{заг} / B_{i\text{ MAX}}, \quad (3.18)$$

де  $K_{заг}$  – отримана кількість балів за шкалою оцінок чинників, що визначають  $i$ -й вид новизни;

$B_{i\text{ MAX}}$  – максимальна кількість балів, що може бути отримана.

### Завдання 4

Визначити технічний рівень якості та індекс економічних параметрів взуття, розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності різних моделей порівняно з базовим зразком за результатами експертного оцінювання (табл. 3.14).



Таблиця 3.14 – Результати експертного оцінювання

Показники оцінки конкурентоспроможності взуття	Коефіцієнт вагомості	Середня оцінка експертів, в балах			Базовий зразок
		Модель А	Модель Б	Модель В	
Відсутність дефектів	0,25	7	6,2	7	9
Відповідність напрямкам моди	0,25	8,2	7,6	7,9	9
Комфортність	0,3	7,3	6,5	7,3	9
Оригінальність моделі	?	7,9	7,8	8,3	9
Вартість виробу, грн	0,8	1980,00	1870,00	1900,00	1945,00
Витрати на догляд за виробом, грн	?	250,00	250,00	255,00	250,00

Визначити відповідні фактори впливу на підвищення якості товарів. Зробити відповідні висновки.

### Вказівки до виконання

Технічний рівень якості можна визначити за формулою:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot \alpha_i, \quad (3.19)$$

де  $I_{ТП}$  – груповий параметричний індекс за технічними показниками (порівняно з виробом-аналогом);

$q_i$  – одиничний параметричний індекс  $i$ -го параметра;

$\alpha_i$  – вагомість  $i$ -го параметричного індексу,  $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$ ;

$n$  – кількість технічних параметрів, за якими оцінюється конкурентоспроможність.

Процедура визначення одиничних параметричних індексів за технічними показниками (показниками якості) здійснюється за відповідними формулами.

Якщо збільшення величини параметра свідчить про підвищення якості нової розробки, одиничний параметричний індекс розраховується за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{базі}}. \quad (3.20)$$

Якщо зменшення величини параметра свідчить про підвищення якості нової розробки, то одиничний параметричний індекс розраховується за оберненою формулою:

$$q_i = \frac{P_{\text{базі}}}{P_i}, \quad (3.21)$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний індекс, розрахований за  $i$ -м параметром;

$P_i$  – значення  $i$ -го параметра виробу;

$P_{\text{базі}}$  – аналогічний параметр базового виробу-аналога, з яким проводиться порівняння.

Груповий параметричний індекс за економічними параметрами (за ціною споживання) розраховується за формулою:

$$I_{\text{ЕП}} = \sum_{i=1}^m q_i \cdot \beta_i, \quad (3.22)$$

де  $I_{\text{ЕП}}$  – груповий параметричний індекс за економічними показниками;

$q_i$  – економічний параметр  $i$ -го виду;

$\beta_i$  – частка  $i$ -го економічного параметра,  $\sum_{i=1}^m \beta_i = 1$ ;

$m$  – кількість економічних параметрів, за якими здійснюється оцінювання.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою:

$$K_{\text{ІНТ}} = I_{\text{ІНП}} \cdot \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}. \quad (3.23)$$

де  $I_{\text{ІНП}}$  – загальний показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами.

Загальний показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами оцінюються показником, який отримує одне з двох значень: 1 – товар відповідає нормам і стандартам; 0 – не відповідає.

### Завдання 5

Розрахувати річний економічний ефект від виробництва взуття підвищеної якості та встановити доцільність такого заходу, якщо:

- очікується зростання прибутку від реалізації одиниці продукції до 2500 грн, тоді як для базового виробу цей показник становить 1000 грн;
- питомі додаткові капітальні вкладення, які виникають у разі підвищення якості продукції, становлять 4000 грн;
- нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій – 0,15;
- річний обсяг виробництва продукції – 3000 виробів.

### Вказівки до виконання

Річний економічний ефект від підвищення якості розраховують за формулою:

$$E_{\text{річний}} = (\Delta\Pi - E_n \times \Delta K) \times N, \quad (3.24)$$

де  $E_n$  – нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій;

$\Delta K$  – питомі додаткові капітальні вкладення, пов'язані з підвищенням якості продукції;

$N$  – річний обсяг виробництва продукції.

Період окупності додаткових витрат з метою підвищення якості розраховують за формулою:

$$P_{\text{ок}} = (\Delta K \times N) : E_{\text{річний}}. \quad (3.25)$$

## ТЕМА 4: «СИСТЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ»

**Мета:** дати студентам теоретичні знання щодо розвитку та особливостей систем якості, а також розвинути практичні навички застосування інструментів управління та контролю якості в системі менеджменту організації.

### Змістовний план теми

1. Основні етапи розвитку систем якості.
2. Базова концепція загального управління якістю (TQM).
3. Інструменти управління якістю.
4. Статистичні методи контролю якості.

**Рекомендована література [8; 18; 24;31; 40; 46]**

### Питання для поглибленого вивчення теми, підготовки реферативних робіт і виступів

1. Ключові елементи та інструменти Розгортання Функції Якості.
2. Концепція будинку якості та етапи відстежування «голосу споживача» в процесі Розгортання Функції Якості.
3. Зв'язок інструментів якості TQM та QFD.
4. Планування якості продовольчих та непродовольчих товарів.
5. Сертифікація систем якості підприємства.
6. Нормативна база для сертифікації систем якості: міжнародна, регіональна, національна.
7. Міжнародна система визначення результатів оцінювання систем якості ISO/IES.
8. Європейський союз із сертифікації та оцінювання систем якості.
9. Витрати на якість та їх класифікація.

### Питання для самоконтролю

1. Які етапи розвитку систем якості виокремлюють?
2. Охарактеризуйте «Зірки якості».
3. Вкажіть основні характеристики базової концепції «Загальне управління якістю» (*Total Quality Management – TQM*).
4. На яких принципах базується стратегія TQM?
5. Які елементи належать до «Семи інструментів управління» або «Семи нових інструментів контролю якості»?
6. Яка сфера застосування «Семи нових інструментів контролю якості»?
7. Вкажіть основні статистичні методи контролю якості.

8. Які завдання можна вирішити за допомогою діаграми Парето?
9. Які завдання вирішує практичне застосування причинно-наслідкової діаграми (діаграма Ісікави)?
10. З якою метою використовують контрольні карти?

### Практичні завдання

#### **Завдання 1. 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 таблиці 3.15.

### Короткі теоретичні відомості

**Діаграма Парето** – це графічне відображення закону Парето у вигляді стовпцевої 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 [40]:***

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 (нещасні 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 [40]:

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 графи 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 шкала 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 стовпцева 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).

За використання 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. 3.17).

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 3.15 – 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 стовпцеву діаграму.

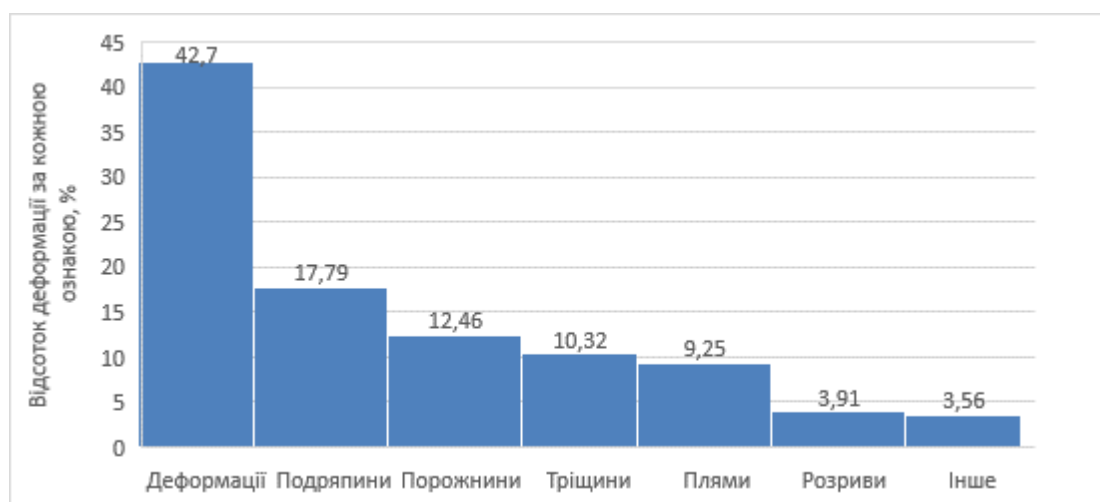


Рисунок 3.2 – Стовпцева діаграма

Етап 3. Проведення на діаграмі кумулятивної кривої (крива Парето) (рис. 3.3).



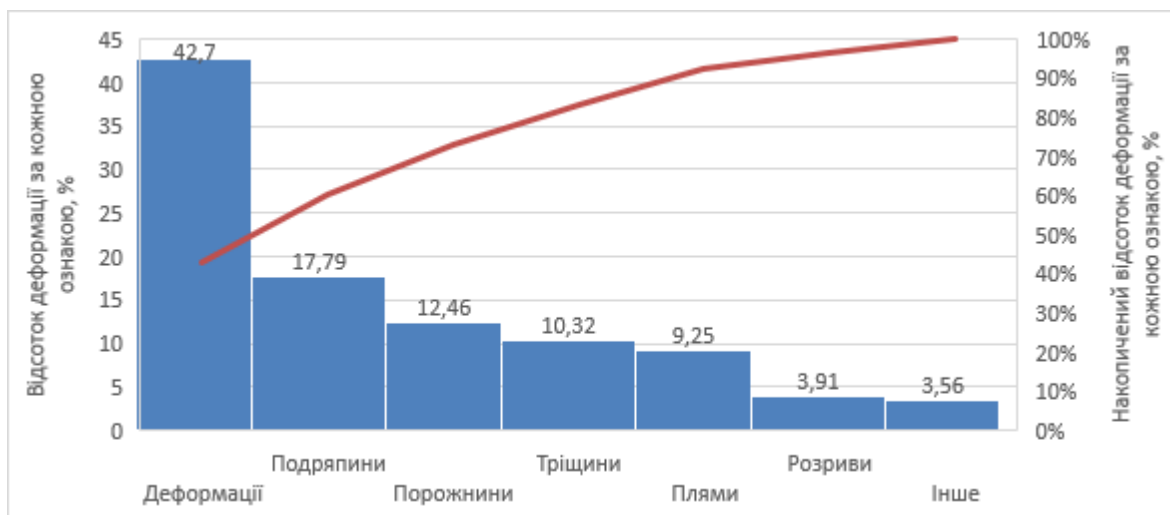


Рисунок 3.3 – Крива Парето

Етап 4. Провести АВС-аналіз в рамках діаграми Парето (рис. 3.4).

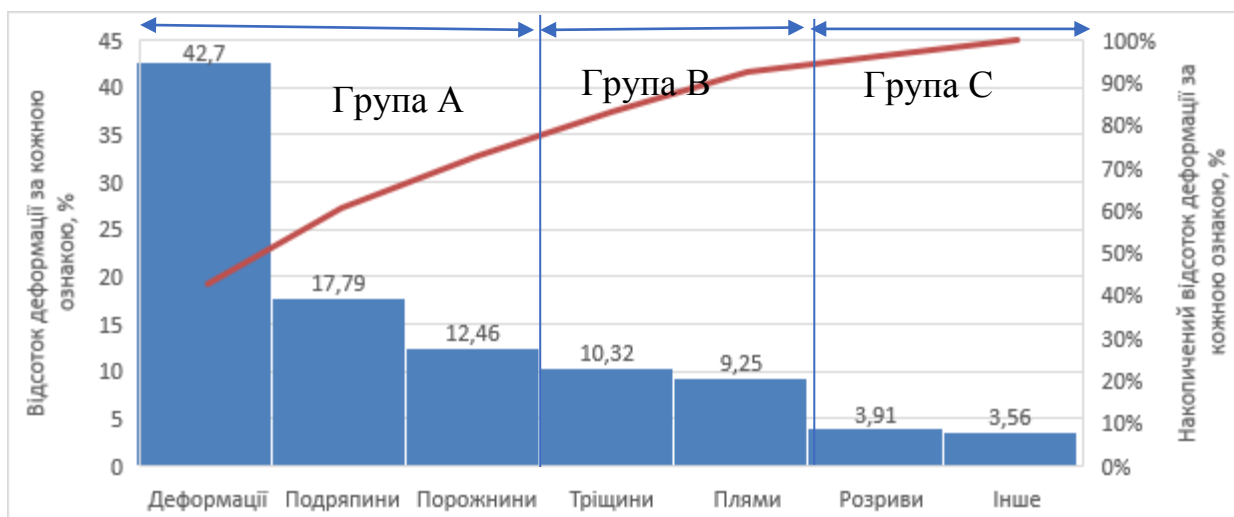


Рисунок 3.4 – АВС-аналіз важливості впливу дефектів на якість продукції

Таблиця 3.16 – АВС-аналіз

Група	Відсоток деформацій у групі, %
А	72,95
В	19,58
С	7,47

Етап 5. Зробити відповідні висновки.

Вхідні дані до виконання завдання наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Початкові дані для виконання завдання «Управління якістю засобами побудови діаграми Парето»

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

## Завдання 2

Побудувати причинно-наслідкову діаграму Ісікави, враховуючи проблеми, що виникають під час виробництва продукції машинобудівної, приладобудівної, харчової галузей або надання послуг.

Замість знаків питання на поданій діаграмі необхідно вказати відповідні позначення та найменування (5 груп основних причин виникнення дефектів) (рис. 3.5).

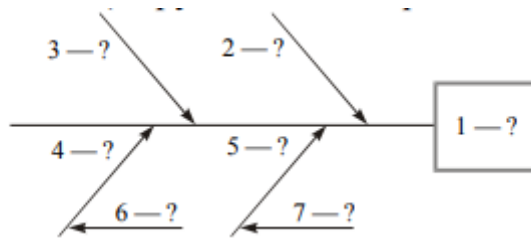


Рисунок 3.5 – Діаграма Ісікави

Сформувати план взаємопов'язаних заходів, що забезпечують комплексне рішення проблеми, обраної для аналізування. Зробити висновки.

### Вказівки до виконання

Побудова діаграми Ісікави проводиться в кілька етапів:

1. Виявити усі фактори і причини, які мають вплив на досліджуваний результат.
2. Виявлені фактори групуються за змістовими та причинно-наслідковими блоками.
3. Фактори ранжуються в кожному блоці.
4. Отримані результати аналізуються.
5. Фактори, на які можна впливати, «відкидаються».
6. Малозначимі і несуттєві чинники впливу ігноруються.

### Завдання 3 [46]

В матричній моделі «Будинку якості» (рис. 3.6) знаки запитання замінити відповідними позначеннями та найменуваннями, а також охарактеризувати сферу застосування такої моделі в процесі управління організацією.

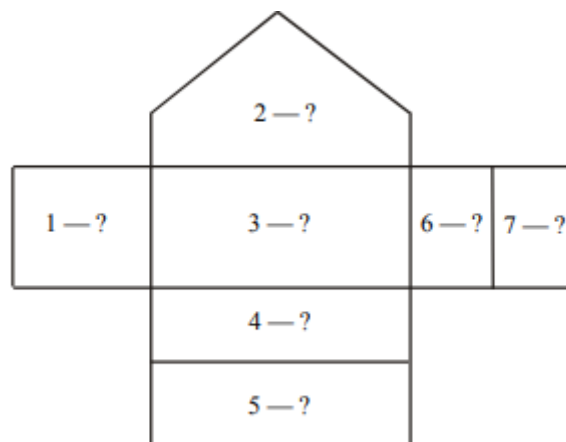


Рисунок 3.6 – Будинок якості

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Акціонерне товариство (*joint-stock company*)** – господарське товариство, статутний капітал якого поділено на певну кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

**Акціонери (*shareholders*)** – фізичні і юридичні особи, а також держава в особі органу, уповноваженого управляти державним майном, або територіальна громада в особі органу, уповноваженого управляти комунальним майном, які є власниками акцій товариства.

**Акція (*share*)** – іменний цінний папір, який посвідчує майнові права його власника (акціонера), що стосуються акціонерного товариства, включно й право на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів та право на отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації, право на управління акціонерним товариством, а також немайнові права, передбачені Цивільним кодексом України та законом, що регулює питання створення, діяльності та припинення акціонерних товариств.

**Бізнес-інжиніринг (*business engineering*)** – це методи, технології і засоби, які призначені для розв'язання задач аналізу організаційної системи та проектування змін за рахунок покращення існуючих або створення нових сутностей організаційної системи.

**Бюджет проекту (*project budget*)** – це план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

**Віха (*landmark*)** – подія або дата в ході здійснення проекту.

**Дивіденд (*dividend*)** – частина чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонеру з розрахунку на одну належну йому акцію певного типу та/або класу. За акціями одного типу та класу нараховується однаковий розмір дивідендів

**Допущення проекту (*project approval*)** – це чинники (зовнішні умови або події), з врахуванням яких проект буде планово реалізовуватися.

**Життєвий цикл організації (*life cycle of the organization*)** – це сукупність стадій розвитку, які проходить організація за час свого існування.

**Забезпечення якості (*quality assurance*)** – частина менеджменту якості, спрямована на створення впевненості, якщо вимоги до якості будуть виконані.

**Зміни (*changes*)** – це стійкий зсув або поступова зміна набору умов в певному середовищі: у світі, державі, організації, групі людей, конкретній людині та інше.

**Зовнішні учасники корпоративних відносин (*external participants in corporate relations*)** – окрема група учасників, які здійснюють

обслуговування діяльності з цінними паперами того чи іншого товариства, так звані інститути інфраструктури.

**Емісійний дохід (issuance income)** – перевищення суми коштів, отриманих від первинного випуску або продажу власних акцій (інших корпоративних прав), над їх номіналом або перевищення номіналу акцій (інших корпоративних прав) над вартістю їх викупу.

**Емісія (emission)** – сукупність дій емітента, що проводяться в установленій законодавством послідовності і спрямовані на розміщення емісійних цінних паперів серед їхніх перших власників.

**Емітенти (issuers)** – юридичні, а у випадках, передбачених Законом, фізичні особи, які від свого імені випускають цінні папери з метою залучення фінансових ресурсів для свого розвитку і зобов'язуються виконувати обов'язки, що випливають з умов їх випуску.

**Інвестори (investors)** – фізичні, юридичні особи та інституційні інвестори, котрі мають вільні грошові ресурси, необхідні для інвестування з метою збільшення ринкової вартості цінних паперів.

**Корпорація (corporation)** – товариство, в якому на основі централізації капіталів здійснюється колективне присвоєння результатів виробничої діяльності.

**Корпоративне управління (corporate management)** – це процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою одержання прибутку та управління підприємством.

**Обмеження проекту (project limitations)** – зовнішні бар'єри, невідконтрольні проектній команді, якими потрібно управляти ззовні.

**Організаційна структура (the organizational structure)** – це своєрідний жорсткий каркас організації, який був необхідний в індустріальну епоху для організації діяльності та забезпечення своєчасного і якісного виконання завдань.

**Організаційний дизайн (organizational design)** – гнучка будова організації, необхідна для забезпечення швидкості реакції на ринкові зміни.

**Організація (organization)** – це соціальне утворення з певними границями, яке свідомо координується і функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети.

**План проекту (project plan)** – це документ або набір документів, який змінюється у разі надходження додаткової інформації, в той час як базовий план необхідний для контролю виконання та змінюється тільки внаслідок затвердження запитів на зміни.

**Планування якості (quality planning)** – частина менеджменту якості, спрямована на встановлення цілей в сфері якості, яка визначає необхідні операційні процеси життєвого циклу продукції та відповідні ресурси для досягнення цілей в сфері якості.

**Політика в сфері якості (policy in the field of quality)** – загальні наміри й напрям діяльності організації в сфері якості, офіційно

сформульовані керівництвом.

**Проект (project)** – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

**Результативність управління (effectiveness of management)** – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.

**Реінжиніринг (reengineering)** – комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування (реінжинірингу) існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що також дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.

**Ризик в економіці (risk in the economy)** – це можливість виникнення з невизначеним результатом випадкових подій в економічних відносинах, процесах і явищах суспільства.

**Система (system)** – це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково має хоча б одну властивість, що забезпечує досягнення мети системи.

**Система TQM (TQM system)** - це комплексна система, орієнтована на безперервне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат, постачання точно в строк, залучення до діяльності підприємства з постійного поліпшення якості всього персоналу.

**Система якості (quality system)** – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю.

**Структура проєкту (project structure)** – це чітка ієрархічна декомпозиція проєкту на складові частини, які необхідні і достатні для ефективного планування та контролю реалізації проєкту.

**Управління змінами (change management)** – це структурований процес, завдання якого – запропонувати і впровадити зміни відповідно до технічних і економічних можливостей організації.

**Управління проєктами (project management)** – це застосування процесів, методів, знань, навичок і досвіду для досягнення цілей проєкту.

**Управління якістю (quality management)** – частина менеджменту якості, спрямована на виконання вимог до якості.

**Фондова біржа (Stock Exchange)** – це місце, де зустрічаються інтереси продавця та покупця цінних паперів, визначається ціна на цінні папери саме попитом та пропозицією на них, а сам процес купівлі-продажу регламентується правилами та нормами, що свідчить про організованість ринку.

**Якість (quality)** – сукупність властивостей і характеристик об'єкта, що гарантують його можливість задовольняти явні та неявні потреби споживачів.

## ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 р., № 1576-ХП. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>.
3. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
4. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.91. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12&print=1>.
5. Про цінні папери і фондовий ринок : Закон України від 23 лютого 2006 р., № 3480-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.
6. Про депозитарну систему України : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2013. № 39. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17#Text>.
7. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні : Закон України від 30 жовтня 1996 р. № 448/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
8. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці : ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
9. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (Корпоративне управління). К. : Видавництво Ліра-К, 2015. 487 с.
10. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. К. : Кондор, 2017. 226 с.
11. Буняк Н. М. Менеджмент: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. 156 с.
12. Буняк Н. М. Менеджмент-II: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. 88 с.
13. Вербовська Л. С., Берлоус М. В. Ділове адміністрування (Управління змінами) : практикум. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. 30 с.
14. Вербовська Л. С. Ділове адміністрування (Управління змінами): практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 29 с.
15. 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)»). Х.: ХНАМГ, 2013. 150 с.
16. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посібник. К. : Знання, 2008. 389 с.

17. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Корінь М. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств : конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 80 с.
18. Должанський А. М., Очеретна Н. М., Ломов І. М. Системи управління якістю : навчальний посібник. Дніпропетровськ : «Свідлер», 2009. 390 с.
19. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : навч. посіб. / За заг. ред. А. В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2006. 200 с.
20. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посібник. К. : Знання-Прес, 2002. 314 с.
21. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.
22. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
23. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доповн. К. : Знання, 2010. 406 с.
24. Карлова О. А., Калашнікова Х. І. Конспект лекцій з дисципліни «Ділове адміністрування» (Управління змінами. Управління якістю) (для студентів всіх форм навчання спеціальність 073 – Менеджмент. Менеджмент організацій і адміністрування). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 150 с.
25. Ковшун Н. Е., Левун О. І. Методичні вказівки до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Управління проектами» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форми навчання. Рівне : НУВГП, 2017. 29 с.
26. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. К. : Кондор, 2015. 217 с.
27. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління : теорія та практика : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
28. Менеджмент: прийняття управлінських рішень. Практикум : навч. посіб. / О. В. Щербина, А. В. Вакуленко, М. Ю. Кужель, В. В. Сироватко. К. : КНЕУ, 2011. 189 с.
29. Менеджмент : методичні рекомендації для підготовки до семінарських (практичних) занять та виконання індивідуального завдання з дисципліни для студентів денної форми навчання економічних спеціальностей / Укладач Лизанець А. Г. Мукачево : МДУ, 2017. 78 с.
30. Менеджмент [Текст] : практикум / [уклад.: Т. П. Гончаренко, М. Л. Гончарова] ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 50 с.



31. 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.

32. Методичні вказівки до лабораторних робіт з «Методи та системи підтримки прийняття рішень» (для студентів денної форми навчання напряму 125 «Кібербезпека») / Укладачі : д.т.н., професор Марценюк В. П., Стадник М. А. Тернопіль : ТНТУ, 2018. 82 с.

33. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2015. 568 с.

34. Небава М. І. Теорія корпоративного управління : вузлові питання : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 295 с.

35. Організаційний дизайн. Діловий клуб «Управління знаннями». URL: [http://www.dk.ua/uk/clientservice/organizational\\_design/](http://www.dk.ua/uk/clientservice/organizational_design/).

36. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 675 с.

37. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами : посібник для слухача. Київ, 2007.

38. Прийняття та реалізація управлінських рішень: методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня / уклад. Г. Б. Веретенникова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 49 с.

39. Смирнова Н. В. Стратегічне управління активами як складова менеджменту організації. Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. 2013. Вип. 69. С. 88–98.

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

41. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посібник. 3-є вид. К. : Каравела, 2009. 320 с.

42. Тищенко Є., Лук'янчук Т. Якість майонезу як фактор його конкурентоспроможності. Товари і ринки. 2010. № 1. С. 142–151.

43. «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»/ Уклад. Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

44. Управління проектами : підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. К. : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

45. Управління проектами : процеси планування проектних дій : підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередниченко. К. : КРОК, 2014. 673 с.
46. Управління якістю: практикум для студентів денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр»/ уклад. К. Й. Пугачевська. Мукачево: МДУ, 2017. 36 с.
47. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
48. Швець Ф. Д. Корпоративне управління : навчальний посібник. Рівне : НУВГП. 2017. 320 с.
49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
50. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління : навч. посібник для студентів спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Харків : ХНАМГ, 2009. 278 с.

*Навчальне електронне видання  
комбінованого використання.  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах*

**Причепя Ірина Валеріївна  
Лесько Олександр Йосипович**

**Ділове адміністрування**

**Практикум**

Рукопис оформила *І. Причепя*

Редактор *Т. Старічек*

Оригінал-макет виготовила *Т. Старічек*

Підписано до видання 07.02.2023 р.  
Гарнітура Times New Roman.  
Зам. № P2023-013.

Видавець та виготовлювач  
Вінницький національний технічний університет,  
Редакційно-видавничий відділ.  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Хмельницьке шосе, 95,  
м. Вінниця, 21021.  
Тел. (0432) 65-18-06.  
**press.vntu.edu.ua;**  
*Email: irvc.vntu@gmail.com*

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.