

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійної роботи та практичних занять
з дисципліни

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
(УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ)

*(для студентів денної і заочної форм навчання
галузі знань 0306 – Менеджменті адміністрування
спеціальностей 7.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)
та 8.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності))*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2016

Методичні вказівки до самостійної роботи та практичних занять з дисципліни «Ділове адміністрування (Управління змінами. Управління якістю)» (для студентів денної і заочної форм навчання галузі знань 0306 – Менеджмент адміністрування спеціальностей 7.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності) та 8.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. : О. А. Карлова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016.– 65 с.

Укладач О. А. Карлова

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Н. О. Кондратенко

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування,
протокол №1 від 31.08. 2015 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1. Теоретичні основи управління змінами	7
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. Індивідуальні зміни.....	9
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. Командні зміни.....	11
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. Організаційні зміни	
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5. Роль керівництва в управлінні змінами	14
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.....	16
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. Структурні зміни.....	22
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.....	23
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9. Зміни корпоративної культури.....	25
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10. Зміни на основі інформаційних технологій... ..	29
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	33
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1. Стандартизація термінології в галузі управління якістю.....	33
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. Основні проблеми управління якістю.....	35
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. Міжнародний досвід управління якістю.....	38
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. Вітчизняний досвід управління якістю.....	40
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5. Базова концепція загального управління якістю.....	42
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6. Системи управління якістю.....	44
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. Система якості в стандартах ISO серії 9000....	47
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8. Статистичні методи контролю якості.....	49
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9. Інструменти управління якістю та процес розгортання функції якості (QFD).....	51
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10. Сертифікація систем якості підприємства....	53
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11. Витрати на якість та їх класифікація.....	55
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12. Облік витрат на якість в умовах TQM.....	58
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13. Аудит якості та премії якості.....	61
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА.....	64

ВСТУП

Мета навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Управління змінами)» є оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами.

Метою навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Управління якістю)» є формування у студентів системи знань з теорії та методології управління якістю; принципів побудови та функціонування систем управління якістю; вивчення нормативно-правових, організаційних та економічних питань щодо управління якістю.

Завдання навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Управління змінами)»: розуміння сутності змін та природи їх виникнення; формування в студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

Завдання навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Управління якістю)» є теоретична й практична підготовка студентів щодо організації робіт із забезпечення та управління якістю продукції.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Управління змінами)» студент повинен знати: сучасну техніку економічного мислення, методи, що ґрунтуються на кількісній оцінці стану: зіставлення, порівняння, індексний, факторний; вміти: володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

Після вивчення навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Управління якістю)» студенти повинні знати:

термінологію щодо основних понять і категорій у сфері управління якістю; особливості управління якістю на рівні підприємства;

вітчизняний та міжнародний досвід з управління якістю;

питання впливу якості на прибуток підприємства, класифікації витрат щодо якості;

правове забезпечення управління якістю; вміти: виявляти чинники поліпшення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності; аналізувати та застосовувати на практиці принципи, методи й правила управління якістю;

проводити заходи щодо організації робіт із розробки та впровадження систем управління якістю відповідно до рекомендацій міжнародних стандартів ISO серії 9000;

мати компетентності: практичного й оперативного управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами та використання інструментів управління якістю з урахуванням уміння, цінності, інших особистих якостей.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є система управління змінами та якістю, організаційно-економічний механізм її функціонування на мікро-та макрорівнях, спрямований на ефективну діяльність підприємства.

Вивчення цієї дисципліни безпосередньо спирається на: Основи менеджменту, Менеджмент адміністрування. На результати вивчення цієї дисципліни безпосередньо спираються випускова дипломна робота.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів (ЗМ):

ЗМ 1. Управління змінами.

ЗМ 2. Управління якістю.

Тематика практичних занять включає розгляд виробничих ситуацій, вирішення завдань, пов'язаних з управліннями підприємств комунального господарства, тестування з теоретичної частини прочитаних викладачем лекцій, перевірку знань з питань для самостійного вивчення.

Окрім того, під час вивчення дисципліни звертається увага на формування розуміння концептуальних основ системного управління якістю та змінами, прийняття адекватних управлінських рішень; просування товарів на ринку з урахуванням задоволення потреб споживачів і забезпечення ефективної діяльності підприємства. Таким чином, практичні заняття разом з лекційним курсом і самостійною роботою формують економічну й правову культуру студентів, завдяки чому вони можуть швидше адаптуватися в умовах ринкової економіки.

2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Теоретичні основи управління змінами

Мета заняття – проаналізувати зміни товарообігу використовуючи метод укрупнення інтервалів, за результатами розрахунків побудувати та проаналізувати сезонний тренд товарообігу, запропонувати комплекс заходів щодо поліпшення стану сезонної нерівномірності.

Вихідні дані

Підприємство «Харківзбут», проводячи аналіз збуту продукції за період 4 роки, констатувало наявність негативної тенденції. Для діагностики розвитку негативної тенденції збуту готової продукції менеджером зі збуту було прийняте рішення провести моніторинг та трендовий аналіз реалізації товару за період 4 роки у квартальному розрізі.

Динаміка товарообігу за період, що аналізується, наведена у таблиці 1.

Таблиця 1.1 – Динаміка товарообігу за період 4 роки, млн.грн.

Період аналізу	Квартальний товарообіг, млн.грн.			
	I	II	III	IV
1-й	106	93	57	110
2-й	121	101	63	95
3-й	81	69	50	85
4-й	77	70	44	42

Допустимий триточковий індекс кризового спаду дорівнює – 25 %.

Вказівки до виконання

Використовуючи метод укрупнення інтервалів, проаналізувати вихідні данні таблиці 1, за результатами розрахунків збудувати та проаналізувати річний тренд товарообігу.

Метод укрупнення інтервалів передбачає укрупнення показників з днів у місяць, з місяців у квартал, з кварталів в рік.

У даному завданні необхідно розрахувати річний товарообіг кожного року, що аналізується.

$$T/o_i = \sum_{j=1}^n T/o_j, (1.1)$$

де T/o – показник товарообігу;

i – порядковий номер року;

j – порядковий номер кварталу;

n – кількість кварталів.

Використовуючи діагностичну модель монотонного товарообігу, розрахувати триточковий індекс та інтерпретувати отриманий результат, надати оцінку негативним тенденціям.

Триточковий індекс розраховується за формулою:

$$z_3 = \sqrt[3]{\frac{\hat{O}/\hat{I}_{2012}}{\hat{O}/\hat{I}_{2010}}} \quad (1.2)$$

де T/o_i – товарообіг i -го року

Якщо графік мав би монотонну лінію товарообігу за всі чотири роки, індекс розраховувався б за формулою чотириточковий індексу:

$$z_4 = \sqrt[4]{\frac{\hat{O}/\hat{I}_{2012}}{\hat{O}/\hat{I}_{2009}}} \quad (1.3)$$

Якщо розрахований індекс дорівнює одиниці, це свідчить про стабільність лінії тренду.

Використовуючи метод середніх значень, проаналізувати вихідні данні таблиці 1, за результатами розрахунків збудувати та проаналізувати сезонний тренд товарообігу.

$$\overline{T/o_j} = \frac{\sum_{i=1}^n T/o_j}{n} \quad (1.4)$$

де T/o – показник товарообігу

i – порядковий номер року;

j – порядковий номер кварталу;

n – кількість аналізованих років.

Запропонувати комплекс заходів щодо поліпшення стану сезонної нерівномірності. Результати розрахунків представити у вигляді таблиці 2, узагальнити та оформити у вигляді доповідної записки на ім'я директора.

Таблиця 2 – Результати розрахунку

Період аналізу	Квартальний товарообіг, млн.грн.				Річний товарообіг, млн.грн.
	I	II	III	IV	
1-й					
2-й					
3-й					
4-й					
Середній показник					

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні значення, в яких розглядається термін «зміни».
2. В чому полягає природа виникнення змін?
3. Здійсніть порівняльний аналіз сутності змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.
4. Проаналізуйте організаційну досконалість як основу змін.
5. Охарактеризуйте основні складові організаційної досконалості.
6. Визначте значимість складових організаційної досконалості.
7. В чому полягають відмінності між процесами та змінами?
8. Яка класифікація видів змін є найбільш поширеною в сучасних умовах?

Література [8, 11, 13, 14].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Індивідуальні зміни

Мета заняття – розробити індивідуальний план управління поліпшенням результатів роботи працівника шляхом визначення кар’єрного шляху.

Вихідні дані

Ви співробітник відділу кадрів підприємства сфери послуг. Вакантна посада інженера відділу експлуатації була заміщена кандидатом Б у віці 39 років. Менеджером з персоналу визначені кар’єрні етапи для даного працівника: 1) інженер відділу експлуатації; 2) заступник головного інженера відділу експлуатації; 3) головний інженер відділу експлуатації; 4) начальник відділу експлуатації; 5) звільнення з організації. З метою визначення кар’єрного шляху цього працівника Вам необхідно побудувати очікуваний кар’єрний шлях працівника до моменту його звільнення за допомогою імовірнісних оцінок.

Таблиця 2.1 – Матриця переходів (в абсолютному вимірі)

Рік Т	Рік Т+1					
	Інженер відділу експлуатації	Замісник гол. інженера відділу експлуатації	Головний інженер відділу експлуатації	Начальник відділу експлуатації	Звільнення	Всього
Інженер відділу експлуатації	5	20	7	8	10	50
Замісник гол. інженера відділу експлуатації	12	30	17	9	23	91
Гол. інженер відділу експлуатації	5	0	9	8	37	59
Начальник відділу експлуатації	9	13	6	4	9	41
Звільнення	0	0	5	1	30	36

Вказівки до виконання

На основі вихідних даних необхідно побудувати очікуваний кар'єрний шлях інженера відділу експлуатації до моменту його звільнення за допомогою імовірнісних оцінок.

Дані представлені в матриці переходів перевести у імовірнісний вигляд. Визначити, з якою ймовірністю кожний наступний рік до року очікуваного звільнення з організації працівник буде займати кожен з можливих позицій.

Отримані результати представити у вигляді матриці переходів в імовірнісному вимірі. На основі матриці переходів скласти індивідуальну матрицю на весь очікуваний час роботи працівника в цій організації.

Визначити очікувану умовну вартість працівника (УВ) – обсяг послуг, що очікується, який працівник надасть або реалізує в цій організації, і очікувану реалізовану вартість (РВ).

$$UB = \sum_{t=1}^{n-m-1} \left[\sum_{i=1} R_i \cdot P(R_i) / (1+r)^t \right] \quad (2.1)$$

$$PB = \sum_{t=1}^{n-m} \left[\sum_{i=1} R_i \cdot P(R_i) / (1+r)^t \right] \quad (2.2)$$

де $i=1, \dots, m$ – усі потенційні позиції (позиція m – залишення організації);

R_i – вартість позиції;

$P(R_i)$ – ймовірність того, що працівник займе позицію i у визначений період часу і принесе організації доход R_i .

t – період часу;

r – величина дисконту ($r=0,2$);

n – імовірнісний термін служби працівника в організації.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Яким чином співвідносяться процеси навчання та змін?
2. В чому полягає сутність управління своїми та чужими змінами?
3. Охарактеризуйте види компетентностей.
4. Які підходи до змін є найбільш поширеними в сучасних умовах?
5. Перерахуйте етапи розробки індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
6. Які заходи необхідно вжити перед початком та після ініціювання змін?
7. Сформулюйте концепцію організації, що навчається.
8. В чому полягає специфіка циклу втручання у процес змін?

Література [2, 8, 10, 13].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Командні зміни

Мета заняття – провести оцінювання стану організації та підготувати документи, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації в цілому.

Вихідні дані

Ви – начальник відділення ВАТ «М». Основною метою підприємства є організація обслуговування населення і здійснення іншої діяльності, спрямованої на забезпечення соціально-економічних інтересів працівників. З метою надання додаткових послуг споживачам розвивається мережа ресторанного господарства. В останні роки на підприємстві склалася критична ситуація у зв'язку з несприятливою ситуацією на ринку, високим рівнем конкуренції, скороченням попиту на продукцію, що пропонується підприємством.

У зв'язку з маркетинговою орієнтацією всієї господарської діяльності у ВАТ «М» виникла проблема вдосконалення діючої організаційної структури управління, яка наведена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура управління ВАТ «М»

Також у підприємства спостерігається відхилення між фактично виконуваними функціональними обов'язками та формально закріпленими. Крім цього, багато функцій взагалі не передбачені відповідними діючими посадовими інструкціями. Найбільш істотні недоліки спостерігаються в посадових інструкціях, що конкретизують функціональні обов'язки працівників комерційного і планово-організаційного відділів (табл. 3.1). Для проведення

аналізу дійсного стану та обґрунтованості управлінських рішень основні показники діяльності підприємства наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.1– Коефіцієнт повноти охоплення функцій в апараті управління ВАТ «М»

Назва підрозділу	Коефіцієнт
1. Комерційний відділ	0,72
2. Відділ кадрів	0,83
3. Планово–організаційний відділ	0,76
4. Бухгалтерія	0,96

Таблиця 3.2 – Економічний паспорт підприємства ВАТ «М»

Показники	Одиниця виміру	Попередній рік	Звітний рік
Роздрібний товарообіг	тис. грн.	1104,6	1367,2
Валові доходи	тис. грн.	209,9	312,3
Валові доходи у % до товарообігу	%	18	22,8
Витрати обігу, у т.ч. витрати на управління	тис. грн.	744 / 104	898,7/ 123,5
Витрати обігу у % до товарообороту	%	70,1	65,7
Прибуток від реалізації	тис. грн.	– 568,1	– 592,7
Рівень рентабельності	%	– 51,4	– 43,3
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	– 116,7	4,3
Середньооблікова кількість працівників		261	241
Власні кошти	тис. грн.	4917,4	4877,8
Рентабельність власних коштів	%	– 11,6	– 12,1
Основні фонди	тис. грн.	6010,6	6011
Основні засоби	тис. грн.	800,6	939,2
Рентабельність основних засобів	%	– 63,1	– 63,1
Рентабельність основних фондів	%	– 9,5	– 9,8

Вказівки до виконання

Провести діагностику структури управління підприємством. Наведену структуру управління можна також охарактеризувати за допомогою коефіцієнта повноти охопту функцій (КПОФ), який розраховується за формулою

$$\text{КПОФ} = \Phi_{\text{ф}} / \Phi_{\text{н}},$$

де $\Phi_{\text{ф}}$ – функції, які виконуються фактично;

$\Phi_{\text{н}}$ – функції, які закріплені нормативними документами.

Ефективність управління є співставлення досягнутих результатів та витрат на управління.

Для оцінки загальної ефективності управління можна використати показники:

$E_{\text{ф}} = \text{Товарообіг} / \text{витрати на управління};$

$E_{\text{д}} = \text{Валові доходи} / \text{витрати на управління};$

$E_{\text{п}} = \text{Прибуток} / \text{витрати на управління}.$

Оцінити ефективність управління підприємством та запропонувати напрями вдосконалення структури управління. Результати оцінки звести в таблицях 3.3, 3.4.

Таблиця 3.3 – Оцінка показників ефективності управління ресурсами

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Темпи змін, %
1 Показники ефективності управління трудовими ресурсами			
1.1 Товарооборот на одного робітника, тис. грн.			
1.2 Валовий дохід на одного робітника, тис. грн.			
1.3 Прибуток на одного робітника, тис. грн.			
2 Показники ефективності управління матеріальними ресурсами			
2.1 Товарооборот на 1 тис. грн.. ОФ, тис. грн.			
2.2 Валовий дохід на 1 тис. грн. ОФ, тис. грн.			
2.3 Прибуток на 1 тис. грн. ОФ, тис. грн.			
3 Показники ефективності управління оборотними коштами			
3.1 Товарооборот на 1 тис. грн.. ОК, тис. грн.			
3.2 Валовий дохід на 1 тис. грн. ОК, тис. грн.			
3.3 Прибуток на 1 тис. грн. ОК, тис. грн.			
4 Показники ефективності управління поточними витратами			
4.1 Товарооборот на 1 тис. грн.. ВО, тис. грн.			
4.2 Валовий дохід на 1 тис. грн. ВО, тис. грн.			
4.3 Прибуток на 1 тис. грн. ВО, тис. грн.			

Таблиця 3.4 – Оцінка показників ефективності діяльності апарату управління

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення
Питома вага робітників апарату управління у загальній чисельності працюючих, %			
Товарообіг на 1 працівника апарату управління, тис. грн.			
Прибуток на одного працівника апарату управління, тис. грн.			

Результати проведеного аналізу узагальнити та оформити у вигляді доповідної записки на ім'я директора.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Охарактеризуйте основні типи корпоративних команд.
2. В чому полягає вплив індивідуумів на динаміку команди?
3. Проаналізуйте способи ініціювання адаптації команди до змін.
4. Визначте основні стадії розвитку команд та дайте їх характеристики.
5. В чому полягає специфіка типології учасників команди змін за Белбіном?
6. Наведіть основні документи, що відображають бачення ключових чинників розвитку.
7. Перерахуйте етапи процесу оцінювання стану організації.
8. Яким чином здійснюється визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації?

Література [8, 10, 12, 13].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Організаційні зміни

Мета заняття – оцінити розвиток виробничої потужності підприємства з урахуванням резервів інтенсивного та екстенсивного характеру, визначити фактичний та прогнозний рівень розвитку та необхідність запровадження організаційних змін.

Вихідні дані

Вихідні дані, що характеризують роботу обладнання представлені у таблиці 4.1 та таблиці 4.2. Підприємство здійснює свою діяльність протягом 300 днів на рік.

Таблиця 4.1 – Характеристика обладнання

Вид обладнання за стадіями виробництва	Кількість обладнання, од.	Паспортна продуктивність обладнання (базовий варіант), т/год.
A	3	21,10
B	5	13,10
C	4	16,14
D	8	7,99
E	3	21,62

Таблиця 4.2 – Час роботи обладнання

Показник	Факт	Прогноз	Норма
Обсяг виробництва, т	511800	512200	–
Час простою обладнання, год.:			
A	200	180	216
B	360	340	390
C	265	250	268
D	266	270	266
E	700	700	720

Вказівки до виконання

Виконання завдання рекомендується проводити у наступній послідовності:

1) здійснити розрахунок пропускнуї здатності кожного обладнання та виробничої потужності підприємства;

2) визначити фонд часу роботи та обсяг випуску продукції для кожного виду обладнання;

3) розрахувати коефіцієнти пропускнуї здатності, інтенсивного, екстенсивного та інтегрального розвитку обладнання;

4) встановити резерв недовикористання обладнання;

5) розрахувати коефіцієнти інтенсивного, екстенсивного та інтегрального розвитку виробничої потужності підприємства.

Пропускна здатність кожного обладнання визначається за наступною формулою:

$$M_i = n_i \cdot b_i \cdot T_{\text{ЕФО}i}, \quad (4.1)$$

де M_i – пропускна здатність i -го виду обладнання, т;

n_i – кількість i -го виду обладнання, од.;

b_i – паспортна продуктивність i -го виду обладнання, т/год.;

$T_{\text{ЕФО}i}$ – ефективний фонд роботи i -го виду обладнання, год.

Виробнича потужність підприємства визначається як сума пропускнуї здатності кожного обладнання. Всі розрахунки здійснюються за фактичними та прогнозними вихідними даними.

Фактичний (прогнозний) фонд часу роботи обладнання розраховується шляхом віднімання від календарного фонду часу величини простоїв за фактом (прогнозом).

Фактичний (прогнозний) обсяг випуску продукції ($B_{\text{Ф(ПР)}}$), яка виробляється на кожному окремому обладнанні, визначається за формулою

$$B_{\text{Ф(ПР)}i} = n_i \cdot a_{\text{Ф(ПР)}i} \cdot T_{\text{Ф(ПР)}i}, \quad (4.2)$$

де $a_{\text{Ф(ПР)}i}$ – фактична (прогнозна) продуктивність i -го виду обладнання, т/год.;

$T_{\text{Ф(ПР)}i}$ – фактичний (прогнозний) фонд часу роботи i -го виду обладнання, год.

Коефіцієнт використання пропускнуї здатності ($K^{\text{вик}}$) показує рівень завантаження обладнання за часом та за його продуктивністю:

$$K_{\text{Ф(ПР)}}^{\text{вик}} = \frac{B_{\text{Ф(ПР)}}}{M}. \quad (4.3)$$

Коефіцієнт інтенсивного розвитку обладнання ($K^{\text{инт}}$) показує ступінь його завантаження у часі та визначається за формулою:

$$K_{\text{Ф(ПР)}}^{\text{инт}} = \frac{n \cdot T_{\text{Ф(ПР)}}}{n \cdot T_{\text{ЕФО}}}. \quad (4.4)$$

Коефіцієнт екстенсивного розвитку обладнання ($K^{екс}$) показує рівень його завантаження в одиницю часу та розраховується за наступною формулою:

$$K_{\Phi(ПР)}^{екс} = \frac{a_{\Phi(ПР)}}{b} . \quad (4.5)$$

Інтегральний коефіцієнт розвитку обладнання ($K^{інтегр}$) знаходиться за допомогою формули середньої геометричної, складовими якої є коефіцієнти інтенсивного та екстенсивного розвитку обладнання:

$$K_{\Phi(ПР)}^{інтегр} = \sqrt{K_{\Phi(ПР)}^{інт} \cdot K_{\Phi(ПР)}^{екс}} . \quad (4.6)$$

Всі розрахунки здійснюються за фактичними та прогнозними даними для кожного виду обладнання.

Резерв недовикористання обладнання (R) визначається за наступною формулою:

$$R_{\Phi(ПР)} = 1 - K_{\Phi(ПР)}^{інтегр} . \quad (4.7)$$

Розрахунок здійснюється за фактичними та прогнозними даними для кожного виду обладнання.

Коефіцієнти інтенсивного та екстенсивного розвитку виробничої потужності підприємства розраховуються за формулою середньої арифметичної, складовими якої є відповідні коефіцієнти інтенсивного та екстенсивного розвитку обладнання. Інтегральний коефіцієнт розвитку виробничої потужності підприємства визначається аналогічно до формули 4.6.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Охарактеризуйте основні моделі та підходи до організаційних змін.
2. В чому полягають принципи роботи організації з використанням організаційних метафор?
3. Проаналізуйте сучасну організацію як машину, політичну систему, організм, потік і трансформацію.
4. Здійсніть порівняльну характеристику моделей змін.
5. Визначте особливості застосування циклу змін за Коттером.
6. Які моделі організаційних перетворень є найбільш поширеними в сучасних умовах?
7. Сформулюйте сукупність факторів ефективності організаційних перетворень.
8. Сформулюйте специфіку реформування організацій в Україні.

Література [2, 11, 13, 14].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Роль керівництва в управлінні змінами

Мета заняття – здійснити оцінку економічного, інноваційного, соціального, організаційного і екологічного рівнів розвитку підприємства, розрахувати загальний рівень розвитку підприємства та розробити заходи щодо його підвищення.

Вихідні дані

Вихідні дані, що характеризують діяльність підприємства представлені у таблиці 5.1.

Вказівки до виконання

Виконання завдання рекомендується проводити у наступній послідовності:

- 1) здійснити розподіл комплексу показників таблиці вихідних даних на стимулятори та дестимулятори;
- 2) визначити значення модифікованих стандартизованих показників;
- 3) обґрунтувати коефіцієнти вагомості для кожного напрямку розвитку;
- 4) здійснити розрахунок рівня розвитку для кожного напрямку;
- 5) розрахувати загальний рівень розвитку підприємства;
- 6) розробити заходи щодо підвищення загального рівня розвитку підприємства.

Таблиця 5.1 – Вихідні дані для розрахунку загального рівня розвитку підприємства

Найменування показника	Номер варіанту										Ідеальні значення	Найгірші значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Показники рівня економічного розвитку												
1.1 Показники рентабельності підприємства												
– рентабельність звичайної діяльності, %	5	7	8	12	10	14	15	19	21	23	25	0
– рентабельність власного капіталу, %	3	6	9	11	12	15	17	16	17	25	30	0
1.2 Показники фінансової стійкості												
– коефіцієнт концентрації власного капіталу, част.од.	0,71	0,74	0,78	0,68	0,64	0,7	0,77	0,69	0,72	0,65	0,8	0,4
– коефіцієнт маневреності власного капіталу, част.од.	0,68	0,64	0,73	0,75	0,71	0,79	0,65	0,77	0,73	0,8	0,85	0,4
1.3 Показники оцінки платоспроможності												
– коефіцієнт абсолютної ліквідності, грн./грн.	0,15	0,18	0,21	0,2	0,22	0,27	0,25	0,26	0,28	0,24	0,3	0
– коефіцієнт поточної ліквідності, грн./грн.	1,5	1,2	1,6	1,8	1,7	1,9	2,1	2,3	2,2	2,5	2,8	0,5
1.4 Показники оцінки ділової активності												
– коефіцієнт обігу загального капіталу, грн./грн.	0,9	1	0,95	1,05	1,1	0,8	1,2	1,15	1,25	1,1	1,5	0,5
– коефіцієнт обігу власного капіталу	2,2	2,1	2,5	2,6	2,7	2,4	2,3	2,5	2,6	2,4	3	1
1.5 Показники ефективності використання ресурсів												
– продуктивність праці, тис.грн.	17,54	18,75	22,05	26,47	28	29,62	26,84	30,4	30,1	29,3	35	10
– фондоозброєність праці, тис.грн./чол	125	128	152	174	176	182	158	164	162	146	190	50
– фондівіддача, грн./грн.	1,4	1,5	1,45	1,52	1,59	1,62	1,7	1,85	1,9	2	2,5	1
– тривалість одного обороту, дні	128	124	112	120	116	133	128	116	122	109	90	200

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2. Показники рівня інноваційного розвитку												
2.1. Показники, що характеризують інноваційну діяльність												
– питома вага витрат на інновації та інформатизацію, %	12	10	11	15	9	14	10	12	15	16	19	0
– кількість впроваджених нововведень, од.	2	3	1	3	2	3	5	4	6	5	8	0
2.2. Показники техніко–технологічного розвитку												
– коефіцієнт зносу, %	65	68	60	57	51	48	50	53	57	59	35	90
– рівень технічного розвитку підприємства, част.од.	0,15	0,19	0,2	0,23	0,27	0,3	0,33	0,35	0,4	0,45	0,6	0
3. Показники рівня соціального розвитку												
3.1. Рівень виконання санітарно–гігієнічних умов праці, %	0,7	0,65	0,8	0,75	0,77	0,79	0,81	0,8	0,85	0,82	0,95	0,5
3.2. Питома вага працівників, що пройшли професійну підготовку, %	7,5	6,1	7,8	6,3	5,8	6,9	7,5	7,9	7,1	6,8	8	0
3.3. Ступінь заохочення праці, коп./грн.	20	25	27	30	22	32	36	39	38	39	50	5
4. Показники рівня розвитку організаційних характеристик												
4.1. Швидкість інформаційних потоків, бали	6,4	6,2	6,8	7	7,4	7,2	7,8	8,2	8	8,4	9	5
4.2. Рівень обґрунтованості рішень, %	68	70	71	75	72	78	81	80	83	85	95	60
4.3. Надійність системи управління, %	85	87	92	90	93	95	94	88	93	97	100	70
5. Показники рівня екологічного розвитку												
5.1. Питома вага витрат на природоохоронні заходи, %	1,5	1,4	1,6	2,1	1,9	1,8	2	1,7	2,2	2,1	2,5	0
5.2. Питома вага витрат на розробку та впровадження прогресивних (ресурсозберігаючих) технологій, %	8,1	6,9	7,2	7,4	7,8	8	7,9	8,2	8,5	9	10	0

Показники-стимулятори – це показники, збільшення значення яких покращує загальну оцінку діяльності підприємства. Показники-дестимулятори – це показники, збільшення значення яких характеризує погіршення фінансово-господарського стану підприємства.

Для показників стимуляторів розрахунок модифікованих стандартизованих значень (z_i) здійснюється за формулою:

$$z_i = \frac{x_i}{\max x_i} \quad (5.1)$$

де x_i – значення i -го показника;

$\max x_i$ – максимальне значення i -го показника таблиці вихідних даних.

Для показників дестимуляторів розрахунок модифікованих стандартизованих значень здійснюється за формулою:

$$z_i = \frac{\min x_i}{x_i} \quad (5.2)$$

де $\min x_i$ – мінімальне значення i -го показника дестимулятора таблиці вихідних даних.

Встановлення коефіцієнтів вагомості для кожного напрямку розвитку здійснюється за допомогою методу логічного аналізу. Сума коефіцієнтів вагомості повинна дорівнювати одиниці.

Розрахунок рівня кожного напрямку розвитку підприємства виконується за наступною формулою:

$$R_j = 1 - \sqrt{\prod_{i=1}^n (1 - z_i)^2} \quad (5.3)$$

де R_j – рівень j -го напрямку розвитку підприємства, част. од.

Розрахунок загального рівня розвитку підприємства (R) здійснюється наступним чином:

$$R = \sum_{j=1}^5 KB_j \cdot R_j \quad (5.4)$$

де KB_j – коефіцієнт вагомості j -го напрямку розвитку підприємства.

Розробку заходів щодо підвищення загального рівня розвитку підприємства в першу чергу необхідно здійснити для тих напрямів, які мають найменше значення.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні значення, в яких розглядається термін «ефективне лідерство».
2. В чому полягає сутність матриці взаємозв'язків?

3. Визначте взаємозв'язок між метафорою організації та необхідним типом керівництва.
4. Охарактеризуйте стилі та навички керівника змін.
5. Проаналізуйте спільне та відмінне менеджерів та лідерів.
6. В чому полягають характеристики «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюеном?
7. Перерахуйте етапи процесу самоаналізу.
8. Сформулюйте основні емоційні компетенції управлінця.

Література [8, 10, 12, 13].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

Мета заняття – визначити інтенсивність змін рівня розвитку підприємства за досліджуваній період часу з урахуванням даних пріоритетних підприємств-конкурентів, розробити програму нейтралізації опору змінам.

Вихідні дані

Вихідні дані, що характеризують діяльність підприємств представлені у таблиці 6.1.

Вказівки до виконання

Виконання завдання рекомендується проводити у наступній послідовності:

- 1)здійснити розрахунок скоректованих значень показників таблиці вихідних даних, які характеризують діяльність підприємства за два роки;
- 2) розрахувати індекси росту кожного показника;
- 3) визначити індекс росту кожного напрямку розвитку підприємства;
- 4) визначити загальний індекс рівня розвитку підприємства;
- 5) встановити інтенсивність зміни рівня розвитку підприємства.

Розрахунок скоригованих значень показників стимуляторів таблиці вихідних даних здійснюється за формулою

$$z_i = \frac{x_i - \min x_i}{\max x_i - \min x_i} \quad (6.1)$$

Для показників дестимуляторів розрахунок скоригованих значень здійснюється наступним чином

$$z_i = \frac{\max x_i - x_i}{\max x_i - \min x_i} \quad (6.2)$$

Індекс росту кожного показника визначається шляхом відношення скорегованого значення показника поточного року до його скоригованого значення минулого року.

Індекс росту кожного напряму розвитку підприємства розраховується за формулою середньої арифметичної, складовими якої є відповідні індекси росту показників, які характеризують даний напрям розвитку.

Загальний індекс рівня розвитку підприємства (I_R) визначається за допомогою формули середньої геометричної:

$$I_R = \sqrt[5]{\prod_{j=1}^5 I_{R_j}} \quad (6.3)$$

Інтенсивність зміни рівня розвитку підприємства визначається відповідно до діапазону змін загального індексу рівня розвитку підприємства, що представлений у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Види інтенсивності змін рівня розвитку

Вид інтенсивності змін рівня розвитку (характер динаміки)	Діапазон зміни загального індексу рівня розвитку підприємства
Дуже інтенсивний спад	більше $-0,25$
Інтенсивний спад	від $-0,25$ до $-0,15$ (включно)
Помірний спад	від $-0,15$ до $-0,05$ (включно)
Незмінність рівня розвитку	від $-0,05$ до $0,05$ (включно)
Помірний розвиток	від $0,05$ до $0,15$ (включно)
Інтенсивний розвиток	від $0,15$ до $0,25$ (включно)
Дуже інтенсивний розвиток	більше $0,25$

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюються рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. В чому полягає сутність управління опором змінам?
2. Визначте напрями формування інноваційної організаційної культури.
3. Перерахуйте етапи оцінювання ефективності розвитку підприємства.
4. Дайте визначення поняття економічної ефективності.
5. Проаналізуйте специфіку технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства.
6. Яким чином враховується опір змінам під час оцінювання економічної ефективності варіантів розвитку підприємства?
7. Сформууйте алгоритм оцінювання рівня опору змінам.
8. В чому полягають особливості розробки рекомендацій зі зниження опору змінам?

Література [2, 11, 12, 13].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Структурні зміни

Мета заняття – спрогнозувати рівень фінансово–економічного розвитку підприємства для двох альтернативних стратегій на наступні три роки за допомогою мультиплікативного дискримінантного аналізу та функції тренду для забезпечення структурних змін.

Вихідні дані

Вихідні дані, що характеризують фінансово–економічну діяльність підприємства за роками представлені у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Вихідні дані для розрахунку рівня фінансово–економічного розвитку підприємства

Найменування показника	Номер варіанту									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cash Flow, тис. грн.	100	75	125	190	150	230	270	380	450	410
Валюта балансу, тис. грн.	950	890	1100	1400	1500	1750	1600	1900	2600	2400
Зобов'язання, тис. грн.	400	450	325	390	450	480	520	330	270	200
Виручка від реалізації, тис. грн.	1500	1750	1890	2200	2000	2300	2800	3000	3500	3300
Прибуток, тис. грн.	-75	-5	15	45	15	70	55	35	20	40
Виробничі запаси, тис. грн.	50	70	80	50	85	120	90	300	150	280

Вказівки до виконання

Виконання завдання рекомендується проводити у наступній послідовності:

1) розрахувати значення рівня фінансово–економічного розвитку підприємства за мультиплікативною дискримінантною функцією;

2) визначити прогнозне значення рівня фінансово–економічного розвитку підприємства за мультиплікативною дискримінантною функцією для двох альтернативних стратегій розвитку підприємства на наступні три роки;

3) вибрати найкращу стратегію розвитку підприємства.

Інтегральний показник рівня фінансово–економічного розвитку підприємства (Z) відповідно до мультиплікативної дискримінантної функції визначається наступним чином:

$$Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6, \quad (7.1)$$

де X_1 – Cash Flow грошовий потік / зобов'язання;

X_2 – валюта балансу / зобов'язання;

X_3 – прибуток (збиток) / валюта балансу;

X_4 – прибуток (збиток) / виручка від реалізації;

X_5 – виробничі запаси / виручка від реалізації;

X_6 – виручка від реалізації / валюта балансу.

Вид рівня розвитку визначається у відповідності до таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Види рівнів фінансово–економічного розвитку підприємства

Значення показника Z	Вид рівня розвитку
$Z > 3$	дуже високий
$2 < Z \leq 3$	високий
$1 < Z \leq 2$	середній
$0 < Z \leq 1$	низький
$Z \leq 0$	дуже низький

Відповідно до формули 7.1 та таблиці 7.2 визначається рівень фінансово–економічного розвитку підприємства для кожної альтернативної стратегії розвитку на наступні три роки.

Вибір найкращої стратегії розвитку підприємства здійснюється у відповідності до результатів розрахунку інтегрального показника рівня фінансово–економічного розвитку: чим вище значення Z , тим краща стратегія розвитку проведення структурних змін.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні значення, в яких розглядається термін «реструктуризація».
2. В чому полягає сутність реструктуризації з позиції індивідуальних змін?
3. Проаналізуйте основні напрями та причини реструктуризації.
4. Охарактеризуйте триступінчасту модель Льюїна.
5. В чому полягають критичні чинники успіху змін?
6. Які проекти з управління змінами в організаціях є найбільш поширеними?
7. Визначте значимість та роль команди у процесі реструктуризації.
8. Яким чином здійснюється моніторинг та аналіз змін?

Література [2, 10, 12, 14].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Управління змінами у стратегічному розвитку організації

Мета заняття – здійснення вибору стратегії розвитку підприємства серед існуючих альтернативних стратегій відповідно до різних комбінацій факторів зовнішнього середовища, які передбачають різний прибуток.

Вихідні дані

Вихідні дані, що характеризують величину виграшів відповідно до стану середовища підприємства, представлені у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Вихідні данні за варіантами

Величина виграшів відповідно до стану середовища																		
	Варіант 1			Варіант 2			Варіант 3			Варіант 4			Варіант 5			Варіант 6		
	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃
A ₁	15	12	8	14	13	9	13	14	10	12	15	11	11	16	12	10	7	13
A ₂	9	14	11	10	10	12	11	9	8	14	7	14	7	13	14	18	9	14
A ₃	11	18	16	15	8	7	12	15	17	10	12	8	14	11	9	8	14	18
A ₄	10	7	15	12	14	18	10	7	16	9	11	17	18	12	15	11	10	16

Величина виграшів відповідно до стану середовища																		
	Варіант 7			Варіант 8			Варіант 9			Варіант 10			Варіант 11			Варіант 12		
	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃
A ₁	9	8	14	15	11	7	11	7	15	12	8	14	13	9	13	14	10	12
A ₂	10	16	18	12	16	10	18	14	9	14	11	10	10	12	11	9	8	14
A ₃	14	8	14	9	14	13	13	9	11	18	16	15	8	7	12	15	17	10
A ₄	18	11	10	8	15	18	10	17	10	7	15	12	14	18	10	7	16	9

Величина виграшів відповідно до стану середовища																		
	Варіант 13			Варіант 14			Варіант 15			Варіант 16			Варіант 17			Варіант 18		
	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃
A ₁	15	15	12	8	14	13	9	13	14	10	12	15	17	12	7	13	9	11
A ₂	7	9	14	11	10	10	12	11	9	8	14	7	12	15	11	10	12	18
A ₃	12	11	18	16	15	8	7	12	15	17	10	12	9	14	13	8	7	13
A ₄	11	10	7	15	12	14	18	10	7	16	9	11	11	10	18	14	18	10

Вказівки до виконання

Вибір кращої стратегії розвитку підприємства необхідно здійснити за наступними критеріями:

- 1) критерій максимального виграшу (крайній оптимізм);
- 2) критерій максимального середнього виграшу (критерій Лапласа);
- 3) критерій з мінімальним середнім рангом;
- 4) критерій Вальда (крайній песимізм);
- 5) критерій Севиджа;
- 6) критерій Гурвіца;
- 7) критерій максимуму математичного очікування на ефект.

1. Відповідно до критерію максимального виграшу найкраща стратегія розвитку підприємства та, яка дає найбільший прибуток.

2. Для використання критерію максимального середнього виграшу необхідно розрахувати середні виграші для всіх альтернативних стратегій (за методом середньоарифметичної) та вибрати максимальне значення.

3. Для кожної комбінації факторів зовнішнього середовища (П₁, П₂, П₃) найбільшому значенню виграшу привласнюється ранг 1, наступний по величині – 2 і т.д. Потім визначається середній ранг для кожної стратегії та обирається варіант із мінімальним середнім рангом.

4. За критерієм крайнього песимізму обирається кращий варіант з найгірших даних прибутку серед альтернативних стратегій розвитку підприємства.

5. Відповідно до критерію Севиджа вибирається стратегія розвитку, при якій величина ризику мінімальна в самих несприятливих умовах. Ризики, що відповідають стану середовища для альтернативної стратегії визначаються як різниця між максимальним прибутком за кожним фактором зовнішнього середовища та фактичним прибутком альтернативної стратегії.

6. Критерій Гурвіца визначає компроміс між крайнім оптимізмом і крайнім песимізмом. Максимальний і мінімальний виграші зважують за допомогою коефіцієнта L , значення якого знаходиться у межах між 0 і 1. Розрахунки виконуються для трьох варіантів компромісу ($L_1=0,4$; $L_2=0,5$; $L_3=0,8$). Вибір стратегії здійснюється за максимальним зваженим значенням.

7. Критерій максимуму математичного очікування на ефект. На відміну від попередніх критеріїв невизначеність знижується, тому що стан зовнішнього середовища перестає бути цілком непередбаченим. Приймаємо імовірність комбінації за умов $p_1 = 0,25$; $p_2 = 0,6$; $p_3 = 0,15$. Визначається імовірний очікуваний виграш для кожної стратегії і відповідно до максимального значення обирається стратегія розвитку підприємства.

За вище отриманими результатами вибору кращої стратегії по семи критеріях обґрунтовується загальний висновок щодо остаточного вибору стратегії розвитку підприємства.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Перерахуйте етапи стратегії інтенсивного зростання.
2. В чому полягає сутність процесів диверсифікації?
3. Визначте взаємозв'язок інтеграційних процесів та змін в організаціях.
4. Проаналізуйте основні причини об'єднань та поглинань.
5. Яким чином можна визначити переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань?
6. Охарактеризуйте необхідність формування висновків із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
7. Перерахуйте принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
8. Сформулюйте посадові обов'язки координаторів змін.

Література [2, 8, 10, 13].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Зміни корпоративної культури

Мета заняття – провести дослідження корпоративної культури, що вже існує на підприємстві за допомогою експертної оцінки, розробити рекомендації щодо змін корпоративної культури та підтримки її розвитку на підприємстві.

Вихідні дані

На кожному підприємстві існує своя унікальна корпоративна культура і для того, щоб прийняти заходи по її поліпшенню, потрібно зрозуміти, що в даний момент відбувається на підприємстві. Аналіз існуючої корпоративної культури на підприємстві проводиться за наступними основними напрямками: базові цінності; традиції і символіка; стандарти поведінки; «герої» підприємства; сприйняття бренду. В ході цього етапу аналізуються всі структури підприємства. Необхідно виявити основні цінності підприємства, що вже сформувалися, і визначити основні цінності підприємства в майбутньому.

Вказівки до виконання

Кількісна оцінка корпоративної культури здійснюється на базі заповнення оціночних таблиць, аналізу та статистичної обробки даних (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Бальна оцінка корпоративної культури на підприємстві

Найважливіші характеристики підприємства	Поточний стан	Бажаний стан
1	2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.	
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.	
УСЬОГО (балів):	100	100
2. Загальний стиль лідерства	Поточний стан	Бажаний стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.	
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності	
УСЬОГО (балів):	100	100
3. Стиль менеджменту	Поточний стан	Бажаний стан
A	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, однастайності і участі в ухваленні рішень.	

Продовження таблиці 9

1	2	3
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	
УСЬОГО (балів):	100	100
4. Поєднуюча сутність	Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство зв'язує воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	
B	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	
C	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.	
D	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика.	
УСЬОГО (балів):	100	100
5. Стратегічні цілі	Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.	
D	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	
УСЬОГО (балів):	100	100
6. Критерії успіху	Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	
B	Підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією..	
C	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів.	
D	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання і низьких виробничих витрат.	
УСЬОГО (балів):	100	100

Після рейтингового заповнення таблиці 9.1, необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан», а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Аналогічні обчислення повторюються для альтернатив В, С і D. Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан». Для більшої зручності розрахунків можна скористатися робочим бланком (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки корпоративної культури на підприємстві

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
А			А		
В			В		
С			С		
D			D		
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

Виявлення необхідних напрямків змін корпоративної культури підприємства здійснюється на основі аналізу профілю корпоративної культури підприємства та величин невідповідності між профілями нинішньої і бажаної культури, що в свою чергу дає чітке уявлення, на яких питаннях слід зосередити увагу. Наступна складова цього кроку полягає в заповненні форми, представленої в таблиці 9.3.

Таблиця 9.3 – Необхідні напрямки зміни корпоративної культури підприємства

Кланова культура	Адхократична культура
? підвищити; ? знизити; ? залишити на існуючому рівні.	? підвищити; ? знизити; ? залишити на існуючому рівні.
Передбачає...	Передбачає...
Не передбачає...	Не передбачає...
Ієрархічна культура	Ринкова культура
? підвищити; ? знизити; ? залишити на існуючому рівні.	? підвищити; ? знизити; ? залишити на існуючому рівні.
Передбачає...	Передбачає...
Не передбачає...	Не передбачає...

Заповнення форми припускає вирішення того, що передбачає і що не передбачає посилення або послаблення певного типу культури. При заповненні таблиці 9.3 слід чітко визначити основні положення і принципи, що описують зміни, які передбачаються, і ті які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах корпоративної культури підприємства. Іншими словами, мета цього кроку полягає в створенні деякого узгодженого бачення

того, яким буде бажане майбутнє, якими будуть найбільш важливі елементи підприємства, що буде або не буде змінено і що цінного в нинішній корпоративній культурі слід зберегти.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні значення, в яких розглядається термін «корпоративна культура».
2. Яким чином може здійснюватися регулювання діяльності організації?
3. Перерахуйте основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
4. Дайте визначення поняття «ребрендинг».
5. В чому полягає специфіка регулювання діяльності вітчизняних організацій?
6. Перерахуйте етапи процесу створення бренду працедавця.
7. Які сучасні бренди є найбільш поширеними в Україні?

Література [2, 11, 12, 13, 14].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

Зміни на основі інформаційних технологій

Мета заняття – розглянути приклад впровадження змін у комунальному господарстві України на основі сучасних інформаційних технологій – «Систему автоматизованого побудинкового обліку», здійснити вибір напрямів впровадження інформаційних технологій на основі розрахунку соціо-еколого-економічної ефективності.

Вихідні дані

Визначення тарифів на послуги з утримання для кожного будинку окремо становить вельми трудомістку задачу особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у галузі комунального господарства.

Спеціалісти ТОВ «Софтпроект», одним із напрямків діяльності якого є впровадження сучасних інформаційних технологій в комунальному господарстві України, разом з провідними співробітниками Управління житлового господарства, вивчивши всі проблемні питання, запропонували комплексне вирішення цих задач, розробивши програмне забезпечення «Система автоматизованого побудинкового обліку» (Система).

У процесі розробки Системи було систематизовано та враховано існуючі нормативні документи у галузі житлового господарства та ціноутворення: постанова КМУ № 560 від 12.07.2005р.; наказ Держкомітету будівництва, архітектури та житлової політики України № 214 від 03.09.99 р.; наказ

Держкомітету України по житлово-комунальному господарству № 59 від 04.08.1997 р. та інші.

Під час розробки методики визначення тарифів на послуги з утримання кожного окремого будинку, спеціалісти «Софтпроект» зіштовхнулися з наступними проблемами, які потребували вирішення:

1. Недостатність та несистематизованість, а подекуди і відсутність відомостей про технічні характеристики житлових будинків та прибудинкових територій (кожний відділ підприємства працює зі своїм варіантом відомостей про будинки, більшість даних міститься в рукописних або друкованих документах, дані про один будинок розпорошені по багатьох документах, відомості, які містяться в них, подекуди є не точними або застарілими).

2. Непристосованість існуючих методик для диференційованого (окремо для кожного будинку) проведення економічних розрахунків.

3. Перевантаженість розрахунків нормативного тарифу фактичними даними про інженерно-технічні параметри будинків, нормативи охорони праці, вартість матеріалів та приладдя, що використовується в житловому господарстві, яка практично унеможливує проведення розрахунків вручну та у задовільний термін. Тим більше, що із постійними змінами чинного законодавства, наприклад, про встановлення мінімальної заробітної плати, необхідно проводити перегляд тарифів.

Результатом роботи спеціалістів «Софтпроект» та вищезазначених комунальних підприємств стала методика розрахунку тарифів на кожний житловий будинок окремо, яка лягла в основу модуля «Розрахунок нормативного тарифу», що входить до складу Системи. Із його використанням було розраховано тарифи для кожного із понад 6 тисяч будинків міста, які були затверджені міською радою рішенням №5295 від 13.12.2005 р.

Перед тим, як остаточно затвердити тарифи, так як постанова КМУ № 560 не містить чітких вказівок щодо самої методики розрахунку, Управління житлового господарства кілька разів змінювало методику розрахунку тарифів для досягнення якомога більшої відповідності дійсним витратам житлових комунальних підприємств. Тому підприємствам довелось по кілька разів виконувати розрахунок тарифів, що було б неможливим без використання сучасних інформаційних технологій та Системи. Практично, на розрахунок тарифу для одного будинку в «ручному» режимі необхідно витратити в середньому 2 години робочого часу, тоді як з використанням Системи розрахунок тарифів для всього житлового фонду одного підприємства займає близько півгодини, в залежності від кількості будинків та апаратних потужностей техніки, що використовується.

Основними задачами, які вирішує Система, є:

1. Забезпечення прозорості проведення аудиту та контролю основної діяльності житлово-комунального підприємства шляхом подання повної та всебічної інформації про основну діяльність підприємства (проведені роботи, стан житлового фонду та інші).

2. Формування звітної документації про собівартість утримання окремого будинку та житлового фонду в цілому: картка обліку витрат на утримання житлового будинку.

3. Забезпечення визначення тарифів на послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій відповідно до Постанови Кабінету міністрів України №560 від 12 липня 2005 року.

4. Зменшення інформаційного навантаження на працівників підприємства, особливо під час визначення тарифів.

5. Надання оперативної інформації про стан житлового фонду за будь-який період для надання мешканцям та управляючим органам.

6. Автоматизація роботи таких відділів підприємства, як: відділ кадрів, відділ бухгалтерського обліку, відділ економіки, виробничо-технічний відділ, юридичний відділ.

При веденні стандартного бухгалтерського обліку увага окремому об'єкту експлуатації (в нашому випадку окремому будинку) не приділяється зовсім, а тому для отримання інформації про витрати матеріалів, робочого часу та інших ресурсів на окремий будинок витрачалось багато часу. Адже це потребувало не просто ведення окремого, так би мовити, «паралельного» обліку, але й ретельного розподілення усіх витрат вручну та подальшої їх обробки та обліку. Деякі підприємства вели схожий облік вручну, застосовуючи при цьому значні спрощення та усереднення, інші, на деяких етапах обліку, використовували окреме існуюче програмне забезпечення, але і в цьому випадку значну частину роботи доводилося виконувати вручну. Про оперативність та прозорість в цьому разі не йшлося, результати просто «склалися в стіл», виконати аналіз із використанням даних матеріалів було вельми складно та довго.

Проаналізувавши існуючий стан речей, спеціалісти підприємства «Софтпроект» розробили такий програмний комплекс, основною ідеєю якого стало органічне поєднання стандартного бухгалтерського обліку із диференційованим обліком витрат на кожний житловий будинок, таким чином, щоби для цього потребувалось якнайменше робочого часу і при можливості менше працівників.

Перевагою даного програмного комплексу є те, що на відміну від окремих програмних продуктів, які присутні на ринку України, дозволяє автоматизувати значну частину діяльності комунального підприємства. Взаємодія модулів Системи дає ефект, якого неможливо досягти з використанням окремих програм. Модулі Системи не просто виконують покладені на них функції, але у єдиному комплексі дозволяють вирішувати проблему обліку та оперативного контролю над діяльністю підприємства в цілому. До того ж сукупна вартість окремих програм значно перевищує вартість даної Системи, що є важливим в світлі обмеженого фінансування житлово-комунальних підприємств.

Вказівки до виконання

З метою кількісної оцінки ефектів від впровадження та використання ІТ, необхідно розрахувати відповідні економічні, соціально-економічні та еколого-економічні показники.

Інтегральний соціо-еколого-економічний ефект від впровадження та використання ІТ визначається за формулою:

$$E_{IKT} = \sum_{t=0}^T (P_{IKT,t}^{екон} + P_{IKT,t}^{соц-екон} + P_{IKT,t}^{екол-екон} - B_{IKT,t}) \cdot (1+r)^{t-T} \quad (10.1)$$

де $P_{IKT,t}^{екон}$, $P_{IKT,t}^{соц-екон}$, $P_{IKT,t}^{екол-екон}$ – відповідно економічний, соціально-економічний та еколого-економічний результати від впровадження та використання ІТ у t-му році, грош. од.;

$B_{im,t}$ – витрати на впровадження та використання ІТ у t-му році, грош. од.;

r – ставка дисконтування;

T – період виникнення соціо-еколого-економічного ефекту від використання ІТ, років.

З метою проведення порівняльного аналізу при виборі напрямів впровадження ІТ необхідно визначити коефіцієнт соціо-еколого-економічної ефективності впровадження та використання ІТ:

$$K_{IKT} = \frac{E_{IKT}}{\sum_{t=0}^T B_{IKT,t} \cdot (1+r)^{t-T}} \quad (10.2)$$

де K_{im} – коефіцієнт соціо-еколого-економічної ефективності використання ІТ.

Найбільше серед невід'ємних значення даного коефіцієнта є критерієм для вибору оптимального напрямку впровадження ІТ.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні значення, в яких розглядається термін «стратегія».
2. Яким чином співвідносяться стратегія та інформаційні технології?
3. В чому полягають переваги застосування стратегічної сітки Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації?
4. Визначте роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.
5. Проаналізуйте етапи триступеневого підходу управління змінами в ІТ.
6. Наведіть види змін процесів та корпоративної культури.
7. Які правила інформаційного суспільства є найбільш поширеними в сучасних умовах?
8. Сформулюйте посадові обов'язки менеджера змін на основі інформаційних технологій.

Література [2, 10, 12, 13, 14].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Стандартизація термінології в галузі управління якістю

Мета заняття – проаналізувати діючий на сьогоднішній день Стандарт якості послуг міського електричного транспорту Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства та розробити проект «Стандарту надання житлово-комунальних послуг» (ЖКП) на основі системного підходу до стандартизації управління якістю ЖКП.

Вихідні дані

Запропонований для розгляду стандарт установлює номенклатуру показників якості послуг, які надаються міським електричним транспортом, та основні вимоги щодо їх застосування для управління якістю пасажирських перевезень та вдосконалення транспортного обслуговування споживачів.

Показники якості послуг міського електричного транспорту та вимоги до них наведені в таблицях 1.1 та 1.2.

Таблиця 1.1 – Обов'язкові показники якості

№	Назва показника	Вимоги до показника
1	Технічний стан транспортних засобів	Відповідність технічного стану транспортних засобів вимогам Правил дорожнього руху України
2	Технічний стан трамвайних колій	Відповідність технічного стану трамвайних колій та колійних облаштувань вимогам Правил експлуатації трамвая та тролейбуса
3	Технічний стан контактної мережі	Відповідність технічного стану контактної мережі вимогам Правил експлуатації трамвая та тролейбуса
4	Безпечність перевезень	Забезпечення перевізником вимог Положення про порядок експлуатації трамвая та тролейбуса на маршрутах з важкими умовами руху
5	Інформаційне забезпечення	Забезпечення перевізником вимог ГОСТ 25869 та Правила розміщення та обладнання зупинок міського електро – та автомобільного транспорту
6	Наявність розкладу руху на встановлених маршрутах	Забезпечення перевізником вимог Правил експлуатації трамвая та тролейбуса
7	Доступний для усіх споживачів порядок справляння плати за проїзд	Забезпечення перевізником вимог Правил користуванням трамваем та тролейбусом у містах України

Таблиця 1.2 – Рекомендовані показники якості послуг

№	Назва показника	Позначення	Одиниця виміру	Визначення показника
1	Наповненість салону транспортного засобу	П	Число осіб	Не більше 4 осіб на 1 м ² площі підлоги, призначеної для пасажирів, що стоять, при всіх зайнятих місцях для сидіння
2	Регулярність руху на маршруті	Р	Відсоток	$R = 100 \cdot K_{рф} / K_{рз}$ де $K_{рф}$ – кількість фактично виконаних рейсів; $K_{рз}$ – запланована кількість рейсів. Показник Р встановлюється для кожного маршруту
3	Дотримання розкладу руху на маршруті	Д	Відсоток	$D = 100 \cdot K_{р} / K_{рф}$ де $K_{р}$ – кількість рейсів, виконаних за розкладом. Показник Д встановлюється для кожного маршруту
4	Допустиме відхилення від розкладу руху	ВХ	Хвилина	Запізнення – не більше 2 Випередження (нагін) – не більше 1 Показник ВХ встановлюється для кожного транспортного засобу, що перебуває в русі
5	Допустимий недовипуск	Н	Кількість випадків	Показник Н встановлюється для кожного депо
6	Допустима кількість затримок руху з вини перевізника	ЗР	Кількість випадків	Показник ЗР встановлюється для кожного перевізника
6.1	Допустима кількість затримок руху з вини підрозділу перевізника, що забезпечує експлуатацію транспортних засобів	ЗРп	Відсоток	$ZRp = 100 \cdot Cп / ЗР$ де $Cп$ – кількість затримок руху з вини підприємства, що експлуатує транспортний засіб; Показник ЗРп встановлюється для кожного депо
6.2	Допустима кількість затримок руху з вини служби енергозабезпечення	ЗРЕ	відсоток	$ZRE = 100 \cdot CE / ЗР$ де CE – кількість затримок руху з вини служби енергозабезпечення. Показник ЗРЕ встановлюється для служб енергозабезпечення
6.3	Допустима кількість затримок руху з вини служби колійного господарства	ЗРкг	відсоток	$ZRkg = 100 \cdot Cкг / ЗР$ де $Cкг$ – кількість затримок руху з вини служби колійного господарства. Показник ЗРкг встановлюється для служби колійного господарства
7	Допустима кількість випадків вибуття транспортних засобів з руху	В	відсоток	$V = 100 \cdot T / Н$ де T – кількість транспортних засобів, що вибули з руху, одиниць. $Н$ – кількість транспортних засобів, випущених на лінію, одиниць. Показник В встановлюється для депо

Вказівки до виконання

Зважаючи на те, що стандарти якості є інституційною основою підтримки належного рівня якості ЖКП, пропонується на основі проаналізованого Стандарту якості послуг міського електричного транспорту Міністерства будівництва, архітектури та житлово–комунального господарства розробити «Стандарт якості» визначеної ЖКП, що повинен містити такі елементи:

1. Показники якості житлово–комунальної послуги (температура повітря, тиск та графік подання води, частота прибирання прибудинкових територій тощо).
2. Максимально допустимі відхилення показника якості (температурний режим у приміщенні в опалювальний період, різниця тиску подання води на вході та виході з будинку, температура подання гарячої води тощо).
3. Термін надання послуги (щоденно, за графіком, одноразово тощо).
4. Умови перевірок якості послуг (виробником, споживачем, контролюючими органами тощо).

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні значення, в яких розглядається термін «стандартизація».
2. В чому полягає сутність управління якістю згідно з ДСТУ ISO серії 9000-2007?
3. Перерахуйте етапи формування системи управління якістю.
4. Дайте визначення понять характеристика, властивість, загальна якість.
5. Проаналізуйте номенклатуру показників якості продукції (згідно діючого законодавства).
6. Сформулюйте сутність управління якістю товарів як виду діяльності, спрямованого на виконання вимог до їх якості.
7. В чому полягають відмінності між стандартами ISO серії 9000?
8. Які терміни та визначення в галузі стандартизації та суміжних видів діяльності є найбільш поширеними в сучасних умовах?

Література [1, 3, 4, 5, 6, 16].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Основні проблеми управління якістю

Мета заняття – ознайомитися з основними методами проведення соціологічних опитувань та результатами дослідження реального стану якості

надання послуг житлово–комунального господарства (ЖКГ), проаналізувати найбільш актуальні проблеми якості послуг ЖКГ.

Вихідні дані

У таблиці 2.1 наведено співвідношення оцінок якості, періодичності та вартості послуг, що надаються обслуговуючими організаціями.

Таблиця 2.1 – Співвідношення оцінок якості, періодичності та вартості послуг, (середні значення за 5–бальною шкалою)

Перелік ЖКП	Якість послуг	Періодичність послуг	Вартість послуг
Холодне водопостачання	3,63	3,89	4,15
Гаряче водопостачання	2,92	3,12	4,25
Водовідведення та каналізація	3,59	4,03	3,92
Центральне опалення	3,27	3,64	4,38
Газопостачання	4,27	4,45	3,96
Електропостачання	4,06	4,22	3,92
Прибирання прибудинкової території влітку	3,05	3,21	3,85
Прибирання прибудинкової території взимку	2,89		
Прибирання під'їздів	2,38	2,60	3,86
Прибирання сходів і сходових клітин	2,47	2,58	3,87
Вивезення сміття	3,18	3,36	3,74
Обслуговування будинкових комунікацій:			
– водопровідних	2,85	2,96	3,92
– електричних	3,03	3,10	3,90
– каналізаційних	2,84	2,96	3,92
– водозливних	2,83	2,91	3,90
– допоміжних та технологічних приміщень, в т.ч. даху та горища	2,58	2,65	3,93
– інше	3,19	3,55	4,05
Телефон	4,15	4,30	3,75
Інтернет	3,88	4,13	3,60
Телебачення	4,12	4,33	3,67
Провідне радіо	3,86	4,05	3,45

На сьогоднішній день у громадян сформоване стійке переконання у тому, що якість послуг у більшості випадків не відповідає їх вартості у тому сенсі, що громадяни сплачують за них дорожче, аніж вони реально коштують. 70,2% опитаних за всеукраїнською вибіркою не задоволені якістю послуг ЖКГ. Лише кожен четвертий вважає їх якість задовільною. І тільки біля 5% респондентів оцінили якість послуг ЖКГ як «добру».

Які конкретні проблеми найбільше хвилюють городян в світлі незадовільного стану житлово–комунального господарства? Найчастіше люди назвали три проблеми: занадто високі тарифи (51,7%); невідповідність між тарифами та якістю послуг, які надаються (49,9%); незадовільний стан під'їздів і дворів (23,1%).

Таблиця 2.2 – Які проблеми в галузі житлово–комунального господарства Ви вважаєте найбільш актуальними?

	Від кількості респондентів	Від загальної кількості відповідей
Занадто високі тарифи	51,7%	27,0%
Невідповідність між тарифами та якістю послуг	49,9%	26,1%
Перебої з опаленням	6,5%	3,4%
Перебої з гарячою водою	9,1%	4,7%
Перебої з водопостачанням і водовідведенням	8,3%	4,4%
Втрати води, тепла, газу через старі труби у дворах і під'їздах	14,3%	7,5%
Незадовільний стан під'їздів і дворів	23,1%	12,1%
Проблем немає	2,7%	1,4%
Всі проблеми однаково актуальні	23,9%	12,5%
Ваш варіант	1,9%	1,0%
Загалом	191,5%	100,0%

Також звертає на себе увагу те, що кожен четвертий опитаний вважає актуальними всі проблеми, тобто фактично розглядає проблемність ЖКГ як системну.

Вказівки до виконання

Спираючись на запропонований для обговорення фрагмент дослідження, проведеного Інститутом соціології НАН України на замовлення Управління реформування, необхідно:

- провести опитування серед студентів вашої групи за напрямом виявлення актуальних проблем якості надання послуг в галузі житлово–комунального господарства;
- обробити результати дослідження;
- сформулювати ґрунтовні висновки та пропозиції.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. В чому полягає сутність основних проблем якості продукції на сучасному етапі?
2. Обґрунтуйте взаємозв'язок якості товарів з успіхом та ефективністю розвитку економіки, конкурентоспроможністю продукції, престижем країни.
3. Дайте визначення поняття управління якістю товарів.
4. Перерахуйте етапи управління якістю на рівні підприємства.
5. Охарактеризуйте сучасний підхід до управління якістю на виробництві.

6. Наведіть функції виробництва, спрямовані на покращення якості продукції, залежно від характеру діяльності підприємства, організації.
7. Сформулюйте систему факторів, що забезпечують якість, і розкрийте їх економічну сутність.
8. Проаналізуйте наукові основи управління якістю товарів від Демінга до загального управління якістю.

Література [1, 7, 9, 16, 19].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Міжнародний досвід управління якістю

Мета заняття – проаналізувати французьку політику у сфері водопостачання та водовідведення, спрямовану на відновлення кращої екологічної якості води, визначити критерії, що характеризують якість надання відповідних послуг для споживачів.

Вихідні дані

Протягом березня 2011 – вересня 2012 рр. в Україні був реалізований Проект Твіннінг з метою надання допомоги Україні в питаннях посилення законодавчих, інституційних та організаційних можливостей комунальних підприємств водопостачання. Першочерговим завданням Проекту було вивчення та адаптація міжнародного досвіду у питаннях управління комунальними підприємствами у сфері якості водопостачання: фінансове управління та відшкодування витрат, удосконалення договірних взаємовідносин, тарифоутворення тощо.

В процесі реалізації Проекту основна увага приділялася сфері управління якістю послуг підприємств в рамках роботи спільних робочих груп французьких та українських експертів та створення в Україні інформаційного центру з питань водного господарства для кращого управління та моніторингу водопостачання в інтересах населення.

Французька політика у сфері водопостачання та водовідведення спрямована на відновлення кращої екологічної якості води, оскільки менш ніж третина всіх об'ємів води відповідає статусу якісної води або має екологічний потенціал. Для цього були запроваджені наступні заходи: заборона фосфатів в усіх миючих засобах; захист 500 водозаборів, найбільш вразливих до загального забруднення; удосконалення станцій очищення міських стічних вод; відновлення та догляд за заболоченими територіями та біологічними резервуарами.

Окрім того сфера відповідальності органів місцевої влади або комітетів контролю за стічними водами охоплює планування, експлуатацію централізованої та нецентралізованої системи водовідведення. Органи місцевої влади зобов'язані контролювати нецентралізоване водовідведення, при цьому вони: визначають конкретну зону централізованого та нецентралізованого водовідведення, здійснюють управління послугами з водопостачання та

водовідведення, балансують витрати на послуги обґрунтованими тарифами/зборами.

Постійне покращення якості послуг водопостачання та водовідведення та розвиток відповідної інфраструктури забезпечується шляхом зонування щільно населених регіонів, визначення зон водовідведення відповідно до густини населення (незалежні засоби або каналізація + станція очистки) а також забезпечення достатніх засобів фінансування й відповідальної участі споживачів.

Вказівки до виконання

Враховуючи міжнародний досвід управління якістю послуг необхідно проаналізувати критерії, що визначають якість послуг водопостачання та водовідведення.

Відповідно до міжнародної практики якість послуг водопостачання та водовідведення для споживачів визначається шляхом розрахунку Коефіцієнту письмових та усних претензій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Кількість претензій стосовно послуг водопостачання та водовідведення

Рік	Кількість письмових та усних претензій стосовно послуги	Коефіцієнт претензій
2012	634	1,4
2011	1095	2,24
2010	693	1,42

Коефіцієнт переповнення стоків у користувачів: $(4 / 453\ 292) \times 1000 = 0,01$

Згідно визначеним критеріям якості послуг водопостачання та водовідведення розрахувати відповідні коефіцієнти для одного з районів м. Харкова.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Охарактеризуйте етапи розвитку методів і підходів до управління якістю в світі.
2. В чому полягає сутність перевірки якості та випробування?
3. Перерахуйте етапи контролю якості (QC).
4. В чому полягають відмінності між системою забезпечення якості (QA) та управлінням якістю (QM)?
5. Розкрийте економічну сутність загального управління якістю (TQM).
6. Проаналізуйте досвід управління якістю в різних країнах світу.
7. Наведіть особливості розвитку управління якістю в різних країнах світу.

8. Сформулюйте етапи розвитку управління якістю та напрями їх удосконалення.

Література [7, 15, 18, 20].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Вітчизняний досвід управління якістю

Мета заняття – ознайомитися з діяльністю Української асоціації якості, дослідити особливості вітчизняних систем управління якістю, розглянути інтегровану систему менеджменту якості на прикладі будівельного підприємства «Позняки-Житло-Буд».

Вихідні дані

У 1989 році згідно з планом Союзу науково-інженерних товариств України та за підтримки Держстандарту України утворено перше в СРСР національне неурядове об'єднання в сфері якості – Українська асоціація якості (УАЯ), яка поклала початок громадському руху за якість в Україні і стала його лідером.

На сьогоднішній день УАЯ об'єднує понад 450 провідних підприємств з усіх регіонів України та близько 1000 фахівців з якості з різних країн. УАЯ має регіональні відділення, галузеві технічні комітети, союзи, клуби, професійні організації з якості. УАЯ забезпечує свою діяльність без фінансової підтримки з боку держави та сплачує внески в міжнародні організації з якості від України із власного бюджету.

Метою УАЯ згідно Статуту визначено формування громадської думки та політики в сфері якості. Протягом 20 років основна діяльність УАЯ зосереджена на формуванні в Україні нової філософії якості, узагальненні і розповсюдженні кращої вітчизняної та світової практики сучасного ведення бізнесу, сприянні українським підприємствам у підвищенні ділової досконалості і конкурентоспроможності та виведенні їх на міжнародні ринки, сприянні інтеграції України до ЄС.

За ініціативи та за участю УАЯ в Україні відбуваються процеси формування нової філософії якості, які умовно можна поділити на чотири ключові етапи: 1) реабілітація слова «якість» і відновлення в суспільстві розуміння важливості якості для продукції; 2) «якість» – не тільки для продукції; введення стандартів ISO 9000; 3) «якість» – не тільки стандарти; введення концепцій TQM і Моделі досконалості; 4) «якість» – не тільки частина бізнесу, але і шлях для виконання будь-якої діяльності загалом; введення інтегрованої системи управління; введення якості в суспільному секторі.

УАЯ є ініціатором та розробником принципів їх загальнонаціональних документів з питань якості і досконалості. Зокрема, фахівцями УАЯ розроблені:

- цілі та принципи Національної політики України в галузі якості;
- рекомендації з розробки регіональної програми створення механізмів та умов поліпшення якості продукції і підвищення конкурентоспроможності підприємств;

- українська хартія «За ділову досконалість і якість»;
- проект концепції Національної політики України в сфері якості;
- Кодекс честі добропорядного виробника України (2002 р.);
- комплексна система оцінювання та визнання рівнів досконалості підприємств і організацій України (2003 р.);
- методичні рекомендації щодо впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9000 в органах виконавчої влади (2006 р.), тощо.

УАЯ співпрацює з багатьма міжнародними і національними організаціями з якості, а також з урядовими і громадськими організаціями України. Вона є співзасновником міжнародних і вітчизняних громадських об'єднань, бере участь у загальному громадському русі в Україні, сприяє поглибленню діалогу між громадськістю та владою.

Таблиця 4.1 – Характеристика вітчизняних систем управління якістю

Назва системи	Основна суть системи	Критерії управління	Об'єкт управління	Область застосування
1. Саратовська система бездефектного виготовлення продукції (БВП, 1955 р.)	Суворе виконання технологічних операцій	Відповідність рівня якості вимогам НТД; максимальний процент здачі продукції з першого пред'явлення	Якість праці як окремого виконавця, так і колективу через якість окремих виконавців	Виробництво
2. Львівська система бездефектної праці (СБП, 1961 р.)	Високий рівень якості виконання операцій усіма робітниками	Відповідність рівня якості праці встановленим вимогам; визначення коефіцієнта якості праці	Якість праці індивідуального виконавця та колективу через якість праці окремих виконавців	Будь-яка стадія життєвого циклу продукції
3. Горьковская система «Качество, надежность, ресурс первых изделий» (КАНАРСПИ, 1958 р.)	Високий рівень конструкції та технологічної підготовки виробництва	Відповідність рівня якості нових промислових виробів установленим вимогам	Якість виробу та якість праці колективу	Проектування, технологічна підготовка виробництва, виробництво
4. Ярославська система наукової організації праці з підвищення моторесурсу (НОРМ, 1964 р.)	Підвищення технічного рівня та якості виробу	Відповідність досягнутого рівня моторесурсу запланованому за ступеневого планування	Якість виробу та якість праці колективу	Увесь життєвий цикл продукції
5. Комплексна система управління якістю продукції (КСУЯП, 1975 р.)	Управління якістю на базі стандартизації	Відповідність рівня якості продукції найкращим досягненням науки й техніки	Якість виробу та якість праці колективу	Увесь життєвий цикл продукції

Вказівки до виконання

Спираючись на дослідження особливостей вітчизняних систем управління якістю необхідно комплексно проаналізувати вперше в Україні розроблену, впроваджену та сертифіковану інтегровану систему менеджменту якості (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) на українському підприємстві «Позняки–Житло–Буд» (консалтинг проекту був здійснений фахівцями центру «Система»).

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні етапи історії розвитку вітчизняного руху з управління якістю.
2. Охарактеризуйте напрями розвитку управління якістю в Україні.
3. В чому полягає сутність управління якістю товарів на основі впровадження стандартизації?
4. В чому полягають відмінності між контролем якості, оцінкою якості та системним підходом до управління якістю?
5. Проаналізуйте наявність вимог стандартів ISO серії 9000 у вітчизняних стандартах.
6. Наведіть основні методи оцінки якості на різних етапах виробництва.
7. Сформулюйте напрями гармонізації вітчизняних нормативних документів у сфері управління якістю з міжнародними.
8. Які системи управління якістю продукції є найбільш поширеними в сучасних умовах?

Література [1, 15, 17, 19, 20].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Базова концепція загального управління якістю

Мета заняття – дослідити основні елементи та умови успішного впровадження TQM в практичну діяльність вітчизняних підприємств, порівняти основні принципи традиційної системи управління та системи TQM.

Вихідні дані

Концепція TQM передбачає цілеспрямоване й належним чином скоординоване використання методів управління якістю на всіх етапах виробничої діяльності – від досліджень до після продажного обслуговування за умов комплексної взаємодії системи управління і сфери реалізації при раціональному використанні технічних та інших можливостей.

Таблиця 5.1 – Основні принципи традиційної системи управління і системи TQM

Традиційні принципи управління	Принципи системи TQM
Задоволення потреб замовника.	Задоволення потреб споживача, суспільства і співробітників організації.
Планування, забезпечення і контроль поліпшення якості продукції.	Планування, забезпечення і контроль поліпшення якості всіх процесів і системи.
Розробка переважно коригуючих впливів.	Розробка переважно попереджуючих впливів.
Навчання управлінню якістю проходять тільки співробітники відділу контролю якості.	Весь персонал проходить навчання управлінню якістю.
Забезпеченням якості зайнятий відділ контролю якості.	Управлінням якістю зайняті всі співробітники.
В області якості вирішуються тільки питання, «що горять», і завдання сьогоdnішнього дня.	В області якості регулярно виявляються і вирішуються хронічні проблеми.
Кожний автономно виконує поставлене завдання.	Координація і взаємодія діяльності всіх співробітників в області якості.

Вказівки до виконання

На основі аналізу складових «зірки якості» необхідно зазначити, за якими напрямками відбувався розвиток підходів до управління якістю, упорядкувати з точки зору еволюції системи якості, назви яких відповідають таким девізам:

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

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні елементи стратегії TQM.
2. В чому полягають умови успішного впровадження TQM?
3. Перерахуйте етапи загального управління якістю.
4. Порівняйте японську систему планування необхідних матеріалів (MRP) та західну систему планування з урахуванням моменту перезамовлення (ROP).
5. Охарактеризуйте системи Just-In-Time (JIT) та Just-In-Case (JIC).

6. Наведіть нові підходи до управління людськими ресурсами в умовах TQM.
7. Проаналізуйте розподіл повноважень та якості при управлінні людськими ресурсами в умовах TQM.
8. Сформулюйте напрями реалізації методів загального управління якістю в Україні.

Література [3, 7, 9, 17, 18].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Системи управління якістю

Мета заняття – розглянути елементи системи управління якістю роботи облдержадміністрації «Розгляд пропозицій, заяв та скарг громадян», визначити умови забезпечення якісного надання послуг при розгляді та вирішенні піднятих у зверненнях питань.

Вихідні дані

Система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2001 «Розгляд пропозицій, заяв та скарг громадян» визначає правила прийому й порядок розгляду письмових звернень громадян, забезпечення якісного надання послуг при розгляді та вирішенні піднятих у зверненнях питань; порядок проведення особистого прийому; порядок проведення виїзних прийомів.

Загальна відповідальність за процес «Розгляд пропозицій, заяв та скарг громадян» покладається на начальника відділу по роботі зі зверненнями громадян апарату облдержадміністрації; координатором виконання процесу є провідний спеціаліст відділу по роботі зі зверненнями громадян апарату облдержадміністрації. Виконавцями процесу забезпечення якості надання відповідних послуг є голова, заступники голови, керівники структурних підрозділів облдержадміністрації, обласних установ та організацій, райдержадміністрацій, органів місцевого самоврядування області. Відповідальність за дотриманням високої якості процесу покладається на уповноваженого з питань управління системою якості у відділі роботи зі зверненнями громадян апарату облдержадміністрації. Інформація, необхідна для проведення моніторингу показників якості процесу, записи, що робляться за результатами реалізації процесу, наведені в таблицях 6.1 – 6.3.

Таблиця 6.1 – Моніторинг якості послуг

Характеристика	Нормативне значення показника	Схема моніторингу
Термін розгляду заяв: – надання роз'яснення – загальний – додатковий	15 днів 30 днів 45 днів	контроль за дотриманням терміну розгляду заяви по електронній програмі

Таблиця 6.2 – Вимірювання та моніторинг процесу

Показник	Відповідальний за вимір	Форма реєстрації	Частота аналізу	Форма для аналізу	Відповідальний за аналіз
Частка повторних звернень до загальної кількості звернень, %	начальник відділу роботи із зверненнями громадян	електронна програма, реєстраційно-контрольна картка	щоквартально	довідка, статистичні дані	голова ОДА, заступник голови-керівник апарату ОДА
Частка звернень виконаних в установлені терміни до загальної кількості звернень, %	начальник відділу роботи із зверненнями громадян	електронна програма, реєстраційно-контрольна картка	щоквартально	довідка, статистичні дані	голова ОДА, заступник голови-керівник апарату ОДА

Таблиця 6.3 – Записи за результатами процесу моніторингу

Найменування (індекс справи згідно з номенклатурою)	Відповідальний за збір, реєстрацію та зберігання	Носій (паперовий/електронний)	Місце зберігання	Термін зберігання	
				у підрозділі	в архіві
Плани роботи відділу	начальник відділу роботи зі зверненнями громадян	паперовий	папки по роках	2 роки	5 років
Документи (аналітичні довідки, огляди, доповідні записки, аналізи, статистичні звіти)	начальник відділу роботи із зверненнями громадян	паперовий	папки по роках	5 років	постійно
Пропозиції, заяви та скарги громадян	працівники відділу роботи із зверненнями громадян у	р/к картка, електронна програма	сформована справа, електронна база даних	5 років	5 років
Звіти (квартальні, річні, статистичні звіти управлінсь, відділів ОДА)	начальник відділу роботи із зверненнями громадян	паперовий	паперовий, електронна база даних	5 років	5 років

Вказівки до виконання

Здійснити моніторинг якості послуг по роботі зі зверненнями громадян до апарату облдержадміністрації; запропонувати можливі варіанти дій при невідповідності якості послуг зазначеним вимогам. Розподіл відповідальності за дотриманням процесу забезпечення високої якості надання відповідних послуг здійснити у формі матриці відповідальності (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 – Матриця відповідальності

Вид діяльності	Структурні підрозділи / посадові особи			
	Голова, перший заступник, заступники голови ОДА	Начальник відділу роботи із зверненнями громадян	Спеціалісти відділу	Керівники структурних підрозділів ОДА, голови РДА
Реєстрація звернення	І	В	У	І
Виконання звернення згідно з резолюцією	К	К/В	У	В
Контроль виконання	У, І	В	У	У
Аналіз задоволеності споживачів	К	В	У	В

Умовні позначки:

В – загальна відповідальність за виконання діяльності по процесу.

К/В – координація виконання процесу.

К – контроль виконання.

У – участь у виконанні процесу.

І – отримання інформації по процесу.

Розробка рекомендацій і внесення відповідних змін повинно відбуватися відповідно до вимог Інструкції з діловодства.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. В чому полягає сутність системного підходу до проблеми управління якістю продукції?
2. Охарактеризуйте моделі систем управління якістю.
3. Дайте визначення поняття механізм управління якістю продукції.
4. Проаналізуйте принципи та функції системи управління якістю продукції.
5. Порівняйте комплексні системи управління якістю продукції.
6. Наведіть етапи розробки галузевих та територіальних систем управління якістю.
7. Визначте специфіку впровадження систем управління якістю на підприємствах України.
8. В чому полягають особливості управління якістю освітньої діяльності?

Література [4, 5, 7, 15, 20].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Система якості в стандартах ISO серії 9000

Мета заняття – ознайомитися з комплексом стандартів ISO 9000 на системи якості, порівняти стандарти ISO 9000 версії 1994 року та ISO 9000 версії 2000 року щодо побудови, змісту, характеру вимог та елементів системи якості.

Вихідні дані

Стандарти ISO серії 9000 включають вимоги загального характеру. Вони можуть бути використані будь-яким підприємством, незалежно від галузевого виробничого сектора. Загальна структура систем якості, викладена в них, універсальна. Тому в даний час їх використовують підприємства й організації різноманітних сфер діяльності.

Побудова і сертифікація систем якості відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 становить інтерес для споживачів, виробників і суспільства в цілому, а також має принципове значення для країн, що завойовують міжнародний і європейський ринки, до яких відноситься й Україна.

Серія стандартів ISO 9000 містить у собі три стандарти, що описують три системи якості, і двадцять два стандарти, що містять методичні рекомендації і керівні вказівки щодо вибору і побудови систем. Вибір системи залежить від специфіки підприємства.

Таблиця 7.1 – Комплекс стандартів ISO 9000 на системи якості

Основні стандарти		
Стандарти по перевірці систем якості ISO 10011-1. Керівні вказівки по перевірці систем якості. Перевірка ISO 10011-2. Кваліфікаційні критерії для експертів-аудиторів по перевірці систем якості ISO 10011 -3. Керівництво програмою перевірок	ISO 9000-1. Стандарти по забезпеченню якості. Керівні вказівки по вибору і застосуванню ISO 9001. Модель при проектуванні, розробці, виробництві, монтажі й обслуговуванні ISO 9002. Модель при виробництві, монтажі й обслуговуванні ISO 9003. Модель при остаточному контролі і випробуваннях ISO 9004-1. Елементи системи якості. Керівні вказівки ISO 8402. Управління якістю і забезпечення якості. Словник	Стандарти по категоріях продукції ISO 9000-3. Керівні вказівки по застосуванню ISO 9001 при розробці й обслуговуванні програмного забезпечення ISO 9004-2. Системи якості. Керівні вказівки по послугах ISO 9004-3. Системи якості. Керівні вказівки по матеріалах, що переробляються

Основні стандарти
Стандарти і проекти по елементах системи якості
ISO 9000-2. Загальні керівні вказівки по застосуванню ISO 9001, ISO 9002 і ISO 9003 ISO 9000-4 (МЭК 300-1). Посібник з управління програмою надійності ISO 10005. Керівні вказівки по програмі якості ISO 10006. Керівні вказівки по якості при управлінні проектом ISO 10012-1. Система підтвердження придатності вимірювального устаткування ISO/ПМС 10012-2. Управління процесом вимірювання ISO 10013. Керівні вказівки по розробці посібників із якості ISO/ПМС 10014. Керівні вказівки по управлінню економічними аспектами якості ISO/ПСК 10015. Керівні вказівки по безперервному навчанню і підготовці кадрів ISO/ПП 10016. Протоколи контролю і випробувань. Представлення результатів ISO/ПП 10017. Керування із застосування статистичних методів у родині стандартів ISO 9000

Таблиця 7.2 – Основні відмінності систем якості за стандартами ISO 9000 1994 та 2000 рр.

Характеристики	ISO 9000:1994	ISO 9000:2000
Підхід до формування системи управління	Елементний (функціональний)	Процесний, який повинен активно застосовуватися
Вимоги до прописування процедур	Жорстко прописані	Більш гнучкі
Концепція системи	Орієнтація на задоволення вимог споживача	Орієнтація на задоволення вимог усіх зацікавлених сторін та на підвищення конкурентоспроможності компанії з найменшими витратами
Основний очікуваний результат	Запобігання невідповідності	Безперервне та постійне вдосконалення діяльності, відмова від оптимуму якості як точки перетину витрат від неякісної діяльності та витрат на вдосконалення
Основне завдання системи	Виконання встановлених вимог	Досягнення запланованого результату, постійне підвищення ефективності діяльності
Можливість оптимально охопити всі питання якості	20 стандартів	Об'єднання стандартів серії ISO 9000 — 4 стандарти замінили 20 діючих (модельний погляд на систему якості, що складається з чотирьох блоків)

Вказівки до виконання

На основі розгляду стандартів ISO 9000 на системи якості необхідно здійснити порівняльну характеристику стандартів ISO 9000 версії 1994 року та

ISO 9000 версії 2000 року щодо побудови, змісту, характеру вимог та елементів системи якості, котрі повинні документуватися.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні документи, в яких розглядаються стандарти ISO серії 9000.
2. В чому полягає сутність еволюції розвитку стандартів якості?
3. Охарактеризуйте структуру базових стандартів ISO серії 9000.
4. Проаналізуйте етапи організації робіт з впровадження стандартів ISO серії 9000 в Україні.
5. Яким чином може бути забезпечена відповідність системи якості стандартам ISO серії 9000 при сертифікації?
6. Визначте напрями удосконалення систем управління якістю відповідно до рекомендацій ISO серії 9000.
7. Наведіть приклади гармонізації вітчизняних стандартів з міжнародними.
8. Які стандарти ISO серії 9000 використовують при впровадженні TQM?

Література [3, 4, 5, 7, 17].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Статистичні методи контролю якості

Мета заняття – визначити переваги та недоліки застосування найбільш поширених статистичних методів контролю якості, побудувати діаграму Парето та причинно-наслідкову діаграму якості надання житлово-комунальних послуг.

Вихідні дані

Серед засобів діагностики і вирішення проблем, що стосуються якості продукції, міжнародним стандартом ІСО 9004–4:1993 стандартизовані і рекомендуються для використання 8 основних методів контролю якості, а саме:

- 1) схема процесу (маршрутна карта);
- 2) гістограми;
- 3) часові ряди (лінійний графік);
- 4) діаграми Парето;
- 5) причинно-наслідкові діаграми (діаграма «риб'ячий кістяк»);
- 6) контрольні листки;
- 7) контрольні карти;
- 8) діаграми розсіювання.

Перевагою статистичного контролю є можливість керувати рівнем якості продукції за принципом регулювання кібернетичної системи із зворотним зв'язком, недоліками – відносно вузька сфера застосування (переважно масове виробництво) та значні кошти на збирання й обробку інформації.

Вказівки до виконання

Проведене порівняльне дослідження методів контролю якості необхідно оформити у табличній формі з обов'язковим визначенням переваг та недоліків кожного з них. Використовуючи діаграму Парето проаналізувати результати усунення несправностей у житлових будинках на основі табл. 8.1, побудувати причинно-наслідкову діаграму якості надання відповідних житлово-комунальних послуг, розробити заходи щодо підвищення контролю якості надання житлово-комунальних послуг.

Таблиця 8.1 – Дані щодо несправностей у житлових будинках

Вид несправності	Кількість несправностей	Сума втрат від усунення несправностей
Усунення несправностей віконних заповнень	30	3000
Забезпечення безперешкодного відведення атмосферних і талих вод від відмоствків	6	1800
Приведення в технічно справний стан прибудинкової території	4	8000
Заміна лампочок, вимикачів, запобіжників	60	3000
Забезпечення справності та утеплення пожежних гідрантів	3	6000
Усунення протікань зовнішніх стін та балконів	9	18000
Забезпечення належної гідроізоляції фундаментів, машинних відділень ліфтів	2	10000
Ремонт ізоляції труб водопроводу і каналізації	15	4500
Інші	20	7000

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в

малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. В чому полягає сутність статистичних методів контролю якості?
2. Перерахуйте етапи збирання відповідної інформації.
3. Дайте визначення поняття «статистичний ряд» і його характеристикам.
4. Наведіть принципи побудови та застосування інструментів контролю якості.
5. Порівняйте статистичні методи контролю якості.
6. В чому полягають відмінності побудови гістограми та діаграми розсіювання?
7. Проаналізуйте причинно-наслідкову діаграму Ісікави якості освіти у ВНЗ.
8. Які статистичні методи контролю якості є найбільш поширеними в сучасних умовах?

Література [1, 6, 16, 18, 19].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Інструменти управління якістю та процес розгортання функції якості

Мета заняття – розглянути концепцію Будинку Якості та етапи відстежування «голосу споживача» при Розгортанні Функції Якості.

Вихідні дані

Однією з найбільш ефективних методик в області планування якості є структуризація (розгортання) функцій якості (Quality Function Deployment – QFD). Згідно методу QFD вимоги споживача належить розгортати і конкретизувати поетапно – від передінвестиційних досліджень до передпродажної підготовки. Основним інструментом QFD є таблиця, що отримала назву «Будинок якості» (Quality House). У ній відображається зв'язок між фактичними показниками якості (споживчими властивостями) і допоміжними показниками (технічними вимогами).

Послідовність застосування методу QFD в процесі планування нової продукції.

Етап 1 – з'ясування і уточнення вимог споживачів.

Етап 2 – ранжування споживчих вимог.

Етап 3 – розробка інженерних характеристик.

Етап 4 – обчислення залежностей споживчих вимог і інженерних характеристик.

Етап 5 – проектування будинку якості методом структуризації потреб і бажань споживача – побудова «даху», тобто кореляційної матриці співвідношення між основними показниками якості, вартості і часу.

Етап 6 – визначення вагових значень інженерних характеристик з урахуванням рейтингу споживчих вимог, а також залежності між споживчими вимогами і інженерними характеристиками.

Етап 7 – облік технічних обмежень.

Етап 8 – облік впливу конкурентів.

В цілому метод QFD дозволяє не тільки формалізувати процедуру визначення основних характеристик продукту, що розробляється, з урахуванням побажань споживача, але і ухвалювати обґрунтовані рішення по управлінню якістю процесів його створення. Таким чином, «розгортаючи» якість на початкових етапах життєвого циклу продукту відповідно до потреб і побажань споживача, вдається уникнути коректування параметрів продукту після його появи на ринку (або, принаймні, звести її до мінімуму), а отже, забезпечити високу цінність і одночасно відносно низьку вартість продукту (за рахунок зведення до мінімуму невиробничих витрат).

Вказівки до виконання

Застосувати метод розгортання функцій якості QFD шляхом побудови таблиці «Будинок якості» (Quality House) (рис. 9.1) при плануванні майбутніх маршрутів комунального транспорту.



Що зробити		Як зробити	Напрями покращення	
			Характеристики продукції	
Вимоги споживачів	Важливість	Матриця зв'язків		Оцінка конкурентів
		Цілі розгортання функцій якості		
		Інженерна оцінка конкурентоспроможності продукту		
		Технічна можливість і трудомісткість		

Рисунок 9.1 – Схема таблиці «Будинок якості»

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Наведіть основні значення, в яких розглядаються інструменти управління якістю.
2. Визначте порядок збирання вихідних даних для аналізу процесу розгортання функції якості.
3. Перерахуйте етапи процедури побудови та застосування діаграми спорідненості.
4. В чому полягає сутність моделі профілю якості (за Н. Кано)?
5. Сформулюйте концепцію Будинку Якості та етапи відстежування «голосу споживача» при Розгортанні Функції Якості
6. Порівняйте інструменти якості TQM та QFD.
7. Яким чином вимоги споживача залежать від профілю якості?
8. Проаналізуйте етапи планування якості продовольчих та непродовольчих товарів?

Література [7, 9, 16, 19, 20].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

Сертифікація систем якості підприємства

Мета заняття – ознайомитися з перевагами, що забезпечує сертифікація систем управління якістю з позицій зацікавлених сторін, визначити послідовність етапів та здійснити порівняльне оцінювання процедури сертифікації системи менеджменту якості державною та недержавною установами.

Вихідні дані

В сучасних умовах сертифікація систем якості підприємств є обов'язковим елементом культури виробничо-господарської діяльності й одним із серйозних чинників конкурентоздатності. Переваги, що забезпечує підприємству сертифікація системи управління якістю:

–сертифікат відповідності на систему управління якістю може видаватися органом по сертифікації на термін до 5 років, відповідно, можна одержати сертифікат відповідності на продукцію на термін до 5 років;

–якщо підприємство сертифікувало систему управління якістю, то можна без додаткових витрат одержати сертифікати на всю продукцію, що випускається підприємством;

- визнання на ринку, у т.ч. міжнародному;
- участь у тендерах;
- довіра споживачів;
- формується своя культура організації, і особливо стосовно якості.

Таблиця 10.1 – Переваги впровадження системи менеджменту якості з позицій зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони	Потреби та очікування
Закордонні партнери	Сертифікація по ISO 14001 – залог надійності й екологічної безпеки підприємства Скорочення або недопущення використання небезпечних речовин при виробництві продукції/наданні послуг Впевненість у тім, що на підприємстві впроваджений системний підхід до охорони навколишнього середовища
Органи влади	Дотримання природоохоронного законодавства Поліпшення фінансових показників діяльності Раціональне використання всіх видів ресурсів Рішення екологічних проблем, у т.ч. з утилізацією відходів
Керівництво підприємства	Зниження ризику виникнення надзвичайних ситуацій Економічний ефект від природоохоронної діяльності Поліпшення іміджу підприємства Підвищення конкурентоздатності Вихід на міжнародний ринок і участь у тендерах Зниження ставок платежів по екологічному страхуванню Задоволеність співробітників підприємства
Співробітники	Поліпшення умов і культури виробництва Зниження кількості випадків професійних захворювань Підвищення заробітної плати Можливості для підвищення кваліфікації й службового росту Наявність соціального захисту
Споживачі продукції	Підвищення якості продукції Недопущення використання небезпечних речовин у виробництві (за умови, що їх можна замінити на менш небезпечні) Дотримання всіх законодавчих і регламентованих вимог Зниження собівартості продукції за рахунок економії сировини, ресурсів, скорочення виплат за забруднення навколишнього середовища
Суспільство, різні організації з захисту навколишнього середовища	Дотримання природоохоронного законодавства Зниження ризику виникнення надзвичайних ситуацій Зниження ступеня впливу підприємства на навколишнє середовище Раціональне використання всіх видів ресурсів

Вказівки до виконання

Виконання завдання рекомендується проводити у наступній послідовності:

1. Складіть орієнтовний план-графік сертифікації системи менеджменту якості комунального підприємства за умови проведення підготовчого етапу власними силами та із залученням консультантів.

2. Визначте витрати за кожним варіантом та обґрунтуйте вибір найкращої альтернативи.

3. Складіть опитувальник щодо готовності обраного підприємства до сертифікації.

4. Здійсніть порівняльне оцінювання процедури сертифікації системи менеджменту якості державною та недержавною установами (етапи, вартість робіт, строки).

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Проаналізуйте основні принципи проведення сертифікації систем якості.
2. На яких рівнях функціонує нормативна база для сертифікації систем якості?
3. Перерахуйте етапи проведення сертифікації системи якості.
4. Дайте характеристику Міжнародній системі визначення результатів оцінювання систем якості ISO/IES.
5. В чому полягає специфіка ведення реєстру систем якості, його функцій?
6. Порівняйте способи сертифікація систем якості в Україні.
7. Охарактеризуйте діяльність Держспоживстандарту із сертифікації систем якості.
8. Яким чином здійснюється аналіз нормативних документів щодо сертифікації систем якості в Україні?

Література [1. 7, 15, 17, 18].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11

Витрати на якість та їх класифікація

Мета заняття – здійснити розрахунки витрат на забезпечення якості шляхом визначення вартості робіт спрямованих на зменшення загальних витрат, проектування заходів щодо попередження невідповідностей і дефектів.

Вихідні дані

На основі узагальнення інформації про витрати на якість продукції здійснюють їх економічний аналіз, що є невід'ємною частиною стратегії підприємства у забезпеченні якості.

Економічну ефективність оцінюють шляхом порівняння витрат із витратами, а не з доходами. Дана концепція є основою японського підходу, перевага якого у тому, що він відповідає на запитання, чим відрізняється собівартість продукції від витрат на якість, яку частку в собівартості займають витрати на якість. У даному розрахунку величина зниження загальних витрат є

прибутком підприємства, відношення якого до витрат на відповідність у досліджуваному періоді характеризує рентабельність витрат.

Результатом упровадження процесу економічного аналізу витрат на якість продукції є позитивна динаміка показників ефективності витрат, що характеризується даними, наведеними в таблиці 11.1. Зростання витрат на відповідність (корисних) відзначено 1,2-х кратним зниженням витрат від недосконалої якості. Разом з тим коефіцієнт зміни загальних витрат на якість характеризує їх 0,7 % зниження порівняно з минулим періодом.

Таблиця 11.1 – Показники оцінки ефективності витрат на якість продукції

Показники ефективності витрат на якість продукції	20__ р.	Характеристика показників
1. Коефіцієнт ефективності корисних витрат на якість продукції	1,236	Коефіцієнт характеризує факт того, що зростання витрат відзначено зниженням питомих витрат на одиницю виготовленої продукції. Тобто, втрати знизилися в 1,2 рази більше, ніж вирости витрати.
2. Коефіцієнт зміни загальних витрат на якість продукції	0,0073	Коефіцієнт характеризує зниження загальних питомих витрат на якість на 0,73% порівняно з попереднім періодом.
3. Коефіцієнт рентабельності витрат на якість продукції	0,0386	У даному розрахунку величина зниження загальних витрат є прибутком підприємства, відношення якого до витрат на відповідність у досліджуваному періоді характеризує рентабельність витрат.

Окрім того, розрахунок калькуляції собівартості продукції з урахуванням витрат на якість дав змогу знизити середню собівартість 1 т продукції на 9,9 грн., або на 0,04 %, що може сприяти обґрунтованому встановленню цін та збільшенню прибутку від реалізації.

Вказівки до виконання

Зважаючи на те, що аналіз витрат на якість є засобом підтримки і провадження в організації стандартів ISO серії 9000:2000, запровадження системи збору й економічного аналізу витрат на якість продукції необхідно розрахувати економічний ефект унаслідок зміни величин конкретних статей витрат. Для розрахунку такого ефекту можна використовувати наступні оціночні критерії: коефіцієнт ефективності корисних витрат на якість продукції; питомий коефіцієнт зміни загальних витрат на якість продукції, коефіцієнт рентабельності витрат на якість продукції.

1. Ефективність корисних витрат на якість продукції (витрат на відповідність, корисних, керованих) розраховується за формулою, алгоритм якої наступний:

$$E = \frac{B1 - B2}{KB2 - KB1} \quad (11.1)$$

де E – коефіцієнт ефективності корисних витрат;

В1 – втрати до розрахунку собівартості з урахуванням витрат на якість,

В2 – втрати після проведення даного заходу;

КВ1 – корисні витрати (витрати на відповідність) до проведення заходу,

КВ2 – корисні витрати (витрати на відповідність) після проведення заходу.

Даний показник характеризує факт того, що зростання витрат на відповідність має приводити до зниження втрат від дефектів продукції. Якщо даний показник перевищує значення 1, то здійснені заходи, які привели до зростання корисних витрат, можна вважати обґрунтованими.

2. Питомий коефіцієнт зміни загальних витрат на якість продукції:

$$K = \frac{ВЯ1 - ВЯ2}{ВЯ1} \quad (11.2)$$

де К – коефіцієнт зміни загальних витрат на якість продукції; ВЯ1 – загальні витрати на підтвердження і поліпшення якості продукції до проведення заходу; ВЯ2 – загальні витрати на підтвердження та поліпшення якості продукції після проведення заходу.

Даний показник відображає загальну зміну витрат на якість продукції, тобто їх динаміку порівняно з минулим періодом. Позитивною тенденцією є зниження даних загальних витрат.

3. Коефіцієнт рентабельності витрат на якість продукції розраховують:

$$P = \frac{В1 - В2}{КВ2} \quad (11.3)$$

де Р – рентабельність витрат на якість продукції;

КВ2 – корисні витрати (витрати на відповідність) після проведення заходу,

В1 – втрати до проведення заходу,

В2 – втрати після проведення заходу.

В основу розрахунку витрат на забезпечення якості покладена концепція, орієнтована не на вартість продукції, а на забезпечення якості та оцінку її результатів. Тому розрахунки витрат на забезпечення якості полягають у визначенні вартості робіт, мета яких – зменшення загальних витрат шляхом збільшення вартості заходів щодо попередження невідповідностей і дефектів.

Таким чином, необхідно:

– проаналізувати вихідні дані щодо упровадження процесу економічного аналізу витрат на якість продукції на визначеному підприємстві за допомогою оціночних критеріїв;

– виявити потенціал подальшого розвитку аналізу витрат на якість продукції визначеного підприємства;

– розрахувати поточну величину витрат на забезпечення якості, прослідкувати їх динаміку;

– розробити заходи в частині збільшення витрат на попередження дефектів, підтвердження і поліпшення якості тощо.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. В чому полягає вплив якості на прибуток та збитки підприємства?
2. Визначте сутність традиційних підходів до визначення «оптимальної вартості якості».
3. Чим відрізняється структура прибутків та витрат?
4. Здійсніть системну класифікацію витрат.
5. Наведіть фактори, що сприяють окупності витрат на якість.
6. Сформулюйте необхідність обліку витрат на якість при застосуванні політики «нульового дефекту».
7. Визначте оптимальні рівні значимості відносних часток елементів витрат на якість.
8. В чому полягає практичне використання аналізу витрат на якість?

Література [9, 16, 18, 19, 20].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12

Облік витрат на якість в умовах TQM

Мета заняття – розглянути методичні рекомендації щодо розрахунку тарифів на послуги міського електротранспорту за умов забезпечення доступності транспортних послуг для усіх верств населення та належної якості і безпеки транспортних послуг, розрахувати витрати на якість в умовах TQM.

Вихідні дані

Розрахунок тарифів на послуги міського електричного транспорту включає визначення розміру економічно обґрунтованих планових витрат підприємств на перевезення одного пасажера за наступних умов:

- доступність транспортних послуг для усіх верств населення;
- належна якість і безпека транспортних послуг;
- забезпечення захисту прав споживачів транспортних послуг;
- беззбитковість роботи перевізників;
- реалізація інвестиційних та інноваційних проектів.

Калькуляція елементів розрахунку тарифів на послуги міського електротранспорту наведена в наступній таблиці.

Таблиця 12.1 – Зведений розрахунок тарифу на послуги міського електричного транспорту на 20__ рік

Показники	Од. вим.	Попередній рік	20__ рік (розрахунок)
Загальна кількість перевезених пасажирів – всього,	млн. чол.	25,9	28,2
в т. ч. платних,	– « –	10,8	11,8
безоплатних	– « –	15,1	16,4
Прямі матеріальні витрати,	тис. грн.	1957,0	2250,0
в т. ч. електроенергія	– « –	1957,0	2250,0
Прямі витрати на оплату праці	тис. грн.	2625,0	3466,8
Нарахування на оплату праці 37,23 %		978,0	1290,7
Інші прямі витрати,	тис. грн.	4987,0	9064,3
в т. ч. оплата праці рем. персоналу,	– « –	1834,0	2752,1
нарахування на зарплату 37,23 %,	– « –	683,0	1024,0
амортизація,	– « –	1618,0	1224,6
витрати на огляд та ремонт,	– « –	852,0	4063,6
в т. ч. заміна автошин	– « –	232,0	372,4
Загальновиробничі витрати,	тис. грн.	2420,8	3774,7
в т. ч. на утримання апарату управління виробництвом	– « –	780,0	1081,4
на обслуговування виробничого процесу	– « –	1003,0	1706,2
на утримання будівель та споруд	– « –	164,9	303,0
амортизація	– « –	152,8	156,1
інші	– « –	320,1	528,0
Виробнича собівартість	тис. грн.	11989,8	18555,8
Витрати на якість			

Вказівки до виконання

Зважаючи на необхідність впровадження концепції загального управління якістю у практичну діяльність підприємств міського електротранспорту необхідно сформулювати перелік мінімально допустимих стандартів (нормативів) щодо якості надання транспортних послуг, а також вимоги до звітності підприємств міського електричного транспорту, що подається уповноваженим центральним органам виконавчої влади.

У разі зміни ставок податків і зборів (обов'язкових платежів), мінімального рівня заробітної плати, ставок орендної плати, цін і тарифів на паливно-енергетичні та матеріальні ресурси, які не залежать від господарської діяльності підприємств, але впливають на рівень повної собівартості з

операційної діяльності підприємств, тарифи на послуги міського електричного транспорту переглядаються в установленому законодавством порядку.

Тарифи на послуги міського електричного транспорту (Т) визначаються за формулою:

$$T = W (1 + R) - D : Q \quad (12.1)$$

де W – повна планова собівартість послуг міського електротранспорту, грн.;

R – планова рентабельність підприємства;

D – чистий дохід, отриманий підприємствами від інших видів діяльності, грн.;

Q – запланований обсяг загальних пасажироперевезень, пас.

Величина планової рентабельності підприємства встановлюється та регулюється місцевими органами виконавчої влади.

Порядком формування тарифів на послуги міського електричного транспорту (трамвай, тролейбус) передбачена також процедура перегляду тарифів у зв'язку з покращенням якості надання послуг.

Таким чином необхідно визначити величину витрат на якість (табл. 12.1) з метою забезпечення повного відшкодування економічно обґрунтованих планових витрат, які входять до складу повної собівартості наданих послуг з перевезення пасажирів та подальшого коригування тарифів.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Проаналізуйте алгоритм фінансування витрат на якість.
2. В чому полягають основні задачі вимірювання витрат на якість?
3. Сформулюйте сутність витрат на відповідність.
4. Наведіть приклади витрат та причин їх виникнення.
5. Перерахуйте етапи збору даних про витрати на якість.
6. Визначте значимість обліку витрат на невідповідність, їх структурних елементів.
7. Перерахуйте витрати на контроль якості і розкрийте їх економічну сутність.
8. Які нормативні документи щодо збирання та аналізу витрат на якість є найбільш поширеними в сучасних умовах?

Література [1, 5, 17, 19, 20].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13

Аудит якості та премії якості

Мета заняття – проаналізувати переваги та недоліки премій з якості, порівняти стандарти ISO 9000 та вимоги премій з якості за критеріями, що використовуються в моделях оцінки результатів з урахуванням сфери використання.

Вихідні дані

Український національний конкурс якості засновано у 1996 році. Основними організаторами Конкурсу виступають Українська асоціація якості та Український союз промисловців і підприємців. Конкурс проводиться в межах Всеукраїнського ділового марафону «Сходження до вершин європейської досконалості».

Основна мета Конкурсу – стимулювати підприємства, які приділяють значну увагу управлінню якістю, заохотити кращі з них, виділити найкращу практику управління якістю, накопичену на вітчизняних підприємствах, сприяти успіху українських підприємств в Європі.

Переваги участі в Конкурсі:

- участь в Конкурсі формує імідж компанії, що прагне до поліпшення якості бізнесу;
- отримання визнання в Конкурсі (статусу переможця, лауреата або фіналіста) – це визнання лідерства компанії з боку бізнес-співтовариства і споживачів;
- бізнес-партнери і усі зацікавлені сторони отримують підтвердження високої якості роботи і надійності компанії.

Конкурс проводиться за Моделлю досконалості EFQM, яка базується на принципах філософії і концепцій вдосконалення якості. Участь у Конкурсі дозволяє зрозуміти та опанувати сучасні європейські підходи до ведення бізнесу, визначити сильні та слабкі сторони, розробити програму вдосконалення. За результатами Конкурсу підприємства отримують детальні звіти з викладенням сильних сторін і областей для удосконалення.

Основні позитивні наслідки для підприємств, які проводять самооцінку своєї діяльності відповідно до Моделі EFQM:

- отримання детального звіту з рекомендаціями щодо подальшого удосконалення;
- отримання точної оцінки рівня власної досконалості і можливості її співставлення з іншими організаціями, незалежно від галузевої належності, форми власності, стратегії, тощо;
- отримання оцінки, гармонізованої з Європейською нагородою якості, внаслідок чого успіх в Українському конкурсі є зрозумілим і визнається в Європі і світі. Адже Європейська нагорода якості – це єдина нагорода, яку виборюють такі компанії, як Nokia, Volvo, Bosch, Siemens, Ericsson. Таким чином, змагаючись у вітчизняному Конкурсі, українські підприємства отримують можливість піти одним шляхом із світовими лідерами бізнесу.

Володарями Української національної нагороди якості в попередні роки були такі вітчизняні підприємства, як: СП «Інтерсплав», АТ «Світоч», АТ «Оболонь», ДМА «Бориспіль», ВАТ «Інститут транспорту нафти», ВАТ «Фармак», ВАТ ПБК «Славутич», ВАТ «Птахокомбінат», АТЗТ «Агро–Союз», ЗАТ «Слобожанська будівельна кераміка», ДП ДАК «Хліб України» Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів, ЗАТ «Сандора», ТОВ «Агрофірма «Пісчанська», ВАТ «Електромаш», ЗАТ «Новоукраїнський машинобудівний завод», ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ВАТ «Крюківський вагонобудівний завод», Державний Інститут по проектуванню підприємств коксохімічної промисловості «Гипрококс», Виконавчий комітет Славутицької міської ради, КП «Сумське міське БТІ», Державне підприємство «Кривбасстандартметрологія», ТОВ «Керамейя» та інші.

Понад 40 з них відмічені визнаними в розвинених країнах Європи і світу професійними європейськими відзнаками:

- 41 підприємство отримало сертифікати EFQM «Визнання досконалості в Європі»;

- 23 підприємств стали призерами Міжнародної нагороди з якості країн Центральної та Східної Європи, в тому числі 8 – переможцями цієї нагороди;

- 2 підприємства – на рівні з фірмами всесвітньо відомих брендів Siemens, Opel, Volvo та інш.– стали фіналістами найпрестижнішої професійної Європейської нагороди якості, єдиної нагороди, яку офіційно підтримує Європейська Комісія) до 2008 р. єдині в СНД).

Конкурс проводиться на національному рівні за двома номінаціями: «Великі підприємства»; «Малі та середні підприємства» (до 250 співробітників). До участі у Конкурсі допускаються будь-які підприємства (або їх філії), що зареєстровані як юридичні особи та здійснюють діяльність на території України.

Відомості про Конкурс широко висвітлюються в засобах масової інформації. Кращі підприємства за традицією приймаються до Клубу лідерів якості України та рекомендовані до участі в Міжнародному турнірі з якості країн Центральної та Східної Європи.

Вказівки до виконання

Зважаючи на необхідність проведення періодичної самооцінки діяльності підприємств з точки зору якості продукції та послуг відповідно до Моделі EFQM необхідно з'ясувати у чому полягає головна відмінність між вимогами стандартів ISO 9000 та премій із якості? Також необхідно здійснити порівняльну характеристику змісту трьох найвідоміших у світі Премій із якості: японської премії за якість Е. Демінга, американської нагороди в області якості ім. М. Болдріджа, Європейської нагороди за якість. Акцент необхідно зробити на порівнянні критеріїв, що використовуються, моделях оцінки результатів та сферах використання.

Підведення результатів: здійснюється узагальнення вивченого і засвоєного матеріалу, виокремлюються питання для доопрацювання, оцінюється рівень знань студентів, ступінь набуття загально-навчальних та

спеціальних навичок та умінь, а також активність і доцільність співпраці в малих групах та участі в колективному обговоренні за бальною системою згідно з критеріями оцінювання знань студентів з дисципліни.

Запитання для самопідготовки

1. Порівняйте найбільш поширені типи аудиторських перевірок та моделей оцінювання рівня якості.
2. Охарактеризуйте основні типи аудиторських перевірок якості.
3. Які показники визначають достовірність результатів оцінювання?
4. Проаналізуйте етапи підготовки до зовнішнього аудиту щодо відповідності стандартам ISO серії 9000.
5. В чому полягають особливості процесу сертифікації щодо відповідності стандартам ISO серії 9000?
6. За якими критеріями визначаються переможці Національних премій з якості.
7. Порівняйте основні напрямки проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту.
8. Сформулюйте обов'язки аудиторів систем якості.

Література [6, 9, 15, 16, 18, 20].

Рекомендовані джерела

1. Вакуленко А. В. Управління якістю: навч. посіб. / А. В. Вакуленко, О. І. Гарафонова, Н. А. Гарбуз ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Київ : 2010. – 551 с.
2. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія / Д. К. Воронков ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
3. Добровільна сертифікація [Електронний ресурс] // ДП «Харківстандартметрологія». – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: http://www.hgcsms.kharkov.ua/ukr/new_usl/dobrov_sert.php
4. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. – Київ : Держстандарт України, 2001.
5. ДСТУ ISO 9001-2001: Системи управління якістю. Вимоги. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 27 с.
6. ДСТУ ISO 9004-2001: Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 44 с.
7. ДСТУ ISO/IEC 17011:2005 (ISO/IEC 17011:2004,IDT) Оцінювання відповідності. Загальні вимоги до органів акредитації, що акредитують органи з оцінювання відповідності.
8. Захожай В. Б. Управління якістю: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Б. Захожай, Н. Г. Салухіна; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – Київ : Вид. дім «Персонал», 2011. – 936 с.
9. Константінов С. М. Інформаційні технології управління сучасними підприємствами: навч. посіб. : у 2 т. Т. 2 / С. М. Константінов, Ю. Л. Пономаренко ; Укр. акад. друкарства. – Львів : 2010. – 354 с.
10. Куйбіда М. С. Управління якістю на підприємстві: [монографія] / М. С. Куйбіда. – Рівне : ПП ДМ, 2011. – 138 с.
11. Малеева О. В. Информационные технологии управления развитием производства: монография / О. В. Малеева, Н. В. Замирец, О. Н. Замирец ; Нац. аэрокосм. ун-т им. Н. Е. Жуковского «Харьк. авиац. ин-т». – Харків , 2010. – 201 с.
12. Методологія соціологічного опитування населення щодо дослідження рівня якості житлово-комунального обслуговування та стану реформування житлово-комунального господарства. [Електронний ресурс] // Реформа ЖКГ. – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://gkh.com.ua/gkh/reforma-gkh/view4900/>
13. Мороз О. С. Управління змінами на рівні компанії в період економічної кризи / О.С. Мороз // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво . – 2010. – Вип. 3. – С. 106-112.
14. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах / О. Р. Савченко // Актуал. пробл. економіки . – 2012. – N 3. – С. 19-24.

15. Стандарт якості послуг міського електричного транспорту [Електронний ресурс] // Міністерство будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства. – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.licasoft.com.ua/index.php/component/lica/?href=0&view=text&base=1&id=307245&menu=435973>
16. Стратегія національної модернізації [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України. – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: [old.radakmu.org.ua>file/Strategy 2020.doc](http://old.radakmu.org.ua/file/Strategy%2020.doc)
17. Сулейманкадієва А. Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.
18. Пушкарь А. И. Изменения бизнес-процессов предприятий по созданию и реализации информационных продуктов и услуг в Интернет-среде / А. И. Пушкарь, С. А. Назарова // Системи оброб. інформації. – 2010. – Вип. 7. – С. 167-173.
19. Українська асоціація якості [Електронний ресурс] // Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>
20. Управління якістю інфокомунікаційних послуг: навч. посіб. / Є. Г. Борисевич, В. Г. Буряк, І. В. Станкевич, Є. М. Стрельчук ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова, Ін-т економіки та менедж., каф. менедж. та маркетингу. – Одеса : ОНАЗ, 2010. – 271 с.
21. Управління якістю в будівництві: навч. посіб. / О. Г. Гавриленко, О. В. Долгальова, А. М. Югов, Я. І. Жеребйов, Н. О. Пушкарьова; Донбас. нац. акад. буд-ва і архіт. – Макіївка : Ноулідж, Донец. від-ня, 2010. – 420 с.
22. Управління якістю: навч. посіб. / Д. П. Лойко, О. В. Вотченікова, М. А. Котляр, О. П. Удовіченко ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2008. – 230 с.
23. Управління якістю продукції: навч. посіб. / О. В. Родіонов, Ю. О. Свинороев, В. О. Коструб ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : Ноулідж, 2009. – 244 с.
24. Черкасов А. В. Управління якістю та конкурентоспроможністю функціонування соціально-економічних систем: монографія / А. В. Черкасов, О. В. Родіонов, В. О. Артеменко. – Луганськ : Ноулідж, 2010. – 135 с
25. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін, К. Г. Наумік, В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 240 с.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійної роботи та практичних занять
з дисципліни

**ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
(УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ)**

*(для студентів денної і заочної форм навчання
галузі знань 0306 – Менеджменті адміністрування
спеціальностей 7.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)
та 8.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності))*

Укладач **КАРЛОВА** Олена Анатоліївна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2015, поз. 340 М

Підп. до друку 29.03.2015

Друк на ризографі

Зам. №

Формат 60x84 /16

Ум. друк. арк. 1,4

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014 р.