

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

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання контрольної роботи

з дисципліни

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

(«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ», «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»)

*(для студентів заочної форми навчання освітнього рівня «магістр»
за спеціальністю 073– Менеджмент)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2017

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни Ділове Адміністрування («Управління Якістю», «Управління змінами») (для студентів заочної форми навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва; уклад. : Т. М. Бурмака, Х. І. Калашнікова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова; 2017. – 30 с.

Укладачі: Т. М. Бурмака,
Х. І. Калашнікова

Рецензент д-р екон. наук, проф. О. А. Карлова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол від «31» 08. 2016 року № 1

ВСТУП

Основними завданнями дисципліни «Ділове адміністрування (управління якістю та змінами)» є теоретична й практична підготовка студентів щодо організації робіт із забезпечення та управління якістю продукції; розуміння сутності змін та природи їх виникнення; формування у студентів наукового світогляду і знань щодо управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах змін.

Опанування дисципліни «Ділове адміністрування (управління якістю та змінами)» значно розширює життєві можливості спеціалістів та магістрів. Після вивчення дисципліни 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 і змінами;
- питання впливу якості на прибуток підприємства, класифікації витрат щодо якості;
- правове забезпечення управління якістю і змінами.

Студенти повинні 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;
- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

1 Зміст завдань та методичні вказівки до виконання контрольної роботи

Під час виконання контрольної роботи з дисципліни «Ділове адміністрування (управління якістю та змінами)» особливу увагу слід приділити формуванню 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.

Робота складається з двох теоретичних питань та практичних задач і виконується відповідно до одного з варіантів, що додаються. Вибір варіантів контрольної роботи проводиться згідно таблиці 1.1. Запитання для варіантів наведені у таблиці 1.2.

Контрольна робота може бути або написана від руки, чітким розбірливим почерком, на одній стороні аркуша білого паперу формату А4 в загальному обсязі 25–35 аркушів; або виконана за допомогою комп'ютерного набору (20–30 аркушів).

В комп'ютерному варіанті на сторінці передбачається не менше 28–30 рядків через 1,5 інтервали, по 57–60 знаків у кожному з них. Текст розміщується на сторінці, яка обмежується полями: ліве – 25 мм; праве – 10 мм; верхнє – 20 мм; нижнє – 20 мм. Помилки, описки та графічні похибки дозволяється виправляти коректором з нанесенням на тому ж місці або між рядками виправленого зображення.

В тексті не дозволяються скорочення, крім загальноприйнятих (тис., км і т.д.). Якщо в тексті часто зустрічається певне словосполучення і його потрібно скоротити, то при першому згадуванні в тексті необхідно дати повну назву, а в круглих дужках – скорочену. Наприклад, стратегічні виробничі одиниці (СВО). Заголовки структурних елементів контрольної роботи і заголовки питань слід розміщувати посередині рядка і друкувати великими літерами без крапки наприкінці, не підкреслюючи. Заголовки підрозділів,

пунктів і підпунктів починаються з абзацного відступу, який дорівнює 5 знакам.

Перенос слів у заголовку розділу не допускається. Відстань між заголовком і попереднім, або наступним текстом повинна бути: при машинному способі – не менше двох рядків. Не дозволяється розміщувати назву питань у нижній частині сторінки, якщо після заголовку на ній розміщений лише один рядок тексту.

Аркуші нумеруються в правому верхньому кутку сторінки арабськими цифрами, додержуючись наскрізної нумерації. Першою сторінкою є титульний аркуш, на ньому номер сторінки не проставляється. Титульна сторінка має єдину форму і реквізити і оформлюється згідно з встановленим зразком.

Ілюстрації (малюнки, графіки, схеми, таблиці) розміщуються відразу за текстом, де на них посилаються вперше, або на наступній сторінці, наприклад, Рисунок 1.2 – Діаграма структури основних фондів. Номер ілюстрації складається з номеру запитання (1) та порядкового номеру ілюстрації (2).

Таблиці нумерують арабськими цифрами в межах запитання, вказують один раз ліворуч над першою частиною таблиці, наприклад, Таблиця 1.2 – Матриця аналізу конкурентів.

Формули нумеруються в межах розділів, їх номер складається з номеру розділу і порядкового номера формули, розділених крапкою, наприклад, (3.1).

На цитати треба давати посилання, які робляться мовою оригіналу. При цьому необхідно вказувати номер літературного джерела згідно зі списком використаної літератури, а також номер сторінки, наприклад, [12, с. 256–257].

Навчальну і спеціальну літературу за темою контрольної роботи студент підбирає самостійно, використовуючи для цього бібліотечний каталог. Особлива увага повинна бути приділена першоджерелам, періодичним виданням, науковим статтям, передовому виробничому досвіду, нормативним актам (закони України, декрети, постанови й ін.).

Користуватися необхідно тільки новими виданнями і останніми редакціями нормативних актів. Велику інформаційну цінність мають

статистичні матеріали, які можна знайти в спеціальних виданнях Держкомітету України і періодичних видань, газеті «Урядовий кур'єр» та ін. Зібраний статистичний матеріал варто обробити, згрупувати, представити в таблицях, проаналізувати.

Список використаної літератури подається наприкінці роботи і складається мовою оригіналу.

Кожне літературне джерело повинно мати бібліографічний опис: книга – прізвище та ініціали автора, назву книги, місто видавництва, рік видання, кількість сторінок; стаття – прізвище та ініціали автора, назву статті, назву журналу, рік видання, номер журналу, сторінки.

Номер варіанту теоретичної частини завдання до контрольної роботи обирають виходячи з передостанньої та останньої цифр залікової книжки (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Варіант контрольної роботи

Передостання цифра шифру	Остання цифра шифру (номера залікової книжки)									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
8	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Виконуючи завдання, необхідно використовувати рекомендовану літературу, а також конспект лекцій з дисципліни. Після тексту роботи перед списком літератури студент ставить свій підпис і дату виконання роботи.

Контрольна робота виконується відповідно до вимог цих методичних вказівок, інакше вона не буде допущена до захисту, незалежно від її змісту.

Порядок розміщення матеріалу в контрольній роботі: титульний лист, зміст, вступ, основна частина контрольної роботи (теоретичні запитання та практичні задачі), висновки, список використаної літератури.

Контрольна робота починається з титульного аркуша. За титульним аркушем послідовно розміщують зміст. У змісті зазначаються початкові сторінки кожного запитання і пунктів.

Вступ, кожне запитання і висновки, які розміщуються у вказаній послідовності, починаються з нової сторінки. У вступі необхідно коротко освітити роль управління якістю та змінами на підприємствах України, обґрунтувати значення застосовуваних у роботі прийомів і методик проведення організаційних розрахунків у сучасних умовах господарювання, сформулювати мету і задачі контрольної роботи виходячи з запропонованого варіанту індивідуального завдання.

Зміст теоретичних запитань, що охоплюють широку тематику розділів курсу, повинен бути розкритий відповідно до сучасного рівня розвитку економічної науки. У текстовій частині повинні знайти відображення всі запитання, передбачені планом викладу того або іншого теоретичного запитання. Особливу увагу варто звернути на використання тих матеріалів, що характеризують роботу підприємств в умовах розвитку ринкових відносин.

Розкриття змісту теоретичних питань варто супроводжувати аналізом статистичних даних, прикладами з практики господарювання підприємств. Необхідно також показати підходи до рішення тих або інших проблем, самостійно робити висновки на основі вивченої літератури, зібраного, обробленого й узагальненого фактичного матеріалу. У висновку роботи формулюють висновки по розглянутих теоретичних запитаннях та вирішених тестових і практичних завданнях. Теоретичні запитання, які включені до складу контрольної роботи, згідно з варіантами, наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Варіанти завдань для виконання контрольної роботи

№ варіанта	Запитання 1	Запитання 2
1	2	3
1	Керівництво ISO/IEC 2 «Загальні терміни та визначення в галузі стандартизації та суміжних видів діяльності» - основний документ зі стандартизації термінів щодо управління якістю.	Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Класифікація видів змін.
2	Значення основних категорій в теорії управління якістю згідно з ДСТУ ISO серії 9000-2007. Системи управління якістю. Сутність управління якістю товарів як виду діяльності, спрямованого на виконання вимог до їх якості.	Організаційна досконалість - основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, знання, ресурси).
3	Діяльність Держспоживстандарту із сертифікації систем якості. Аналіз нормативних документів щодо сертифікації систем якості в Україні	Навчання та зміни. Особа і зміни. Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
4	Система номенклатури показників якості продукції. Понятійний ряд якості: характеристика, властивість, загальна якість. Значення та сутність управління якістю товарів. Управління якістю на рівні підприємства.	Управління своїми та чужими змінами. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
5	Проблема якості продукції на сучасному етапі. Взаємозв'язок якості товарів з успіхом та ефективністю розвитку національної економіки, конкурентоспроможністю продукції, національним престижем країни.	Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.
6	Окупність витрат на якість. Рівні витрат на якість продукції. Витрати на якість і політика «нульового дефекта». Відносні частки елементів витрат на якість. Практичне використання аналізу витрат на якість.	Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
7	Сучасний підхід до управління якістю на виробництві. Функції виробництва, спрямовані на покращення якості продукції залежно від характеру діяльності підприємства.	Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.
8	Фактори, що формують та забезпечують якість. Наукові основи управління якістю товарів від Демінга до загального управління якістю (TQM).	Моделі організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
9	Послідовність розвитку методів і підходів до управління якістю в світі: перевірка якості та випробування; контроль якості (QC); системи забезпечення якості (QA); управління якістю (QM); загальне управління якістю (TQM).	Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге).

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
10	Характеристика етапів розвитку управління якістю та їх удосконалення. Досвід управління якістю в різних країнах світу: США, Японії, країнах Західної Європи, Азії та Африки.	Цикл змін за Коттером. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.
11	Особливості розвитку управління якістю в різних країнах світу. Історія розвитку вітчизняного руху з управління якістю.	Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків; метафора організації та необхідний тип керівництва.
12	Розвиток управління якістю в Україні: контроль якості, оцінка якості, системний підхід до управління якістю. Розробка і розвиток методів оцінки якості на різних етапах виробництва.	Стилі та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом).
13	Розвиток систем управління якістю продукції. Переваги та недоліки цих систем. Облік вимог стандартів ISO серії 9000 у вітчизняних стандартах.	Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюеном. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами. Емоційна компетенція управлінця.
14	Гармонізація вітчизняних нормативних документів у сфері управління якістю з міжнародними.	Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури.
15	Основні елементи стратегії TQM. Умови успішного впровадження TQM. Промислова логіка загального управління якістю. Японська система планування необхідних матеріалів (MRP).	Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.
16	Міжнародна система визначення результатів оцінювання систем якості ISO/IES. Європейський союз із сертифікації та оцінювання систем якості. Сертифікація систем якості в Україні.	Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.
17	Західна система планування з урахуванням моменту презамовлення (ROP). Системи Just-In-Time (JIT) та Just-In-Case (JIC).	Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.
18	Основні принципи проведення сертифікації систем якості підприємств. Нормативна база для сертифікації систем якості. Етапи проведення сертифікації системи якості. Реєстр систем якості, його структура та функції.	Триступінчата модель Льюїна. Причини реструктуризації.
19	Розподіл повноважень та якості при управлінні людськими ресурсами в умовах TQM. Теорія постановки цілей. Реалізація методів загального управління якістю в Україні.	Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін.
20	Алгоритм діяльності щодо фінансування витрат на якість. Витрати на відповідність, їх структура. Витрати на контроль. Витрати на невідповідність, їх структура. Втрати, причини їх виникнення. Нормативні документи щодо збирання та аналізу витрат на якість.	Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін.
21	Моделі систем управління якістю: модель Фейгенбаума, модель Етінгера-Сітінга, модель Джурана. Теорії Маслоу та Мак-Грегора.	Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра). Команди у процесі реструктуризації.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
22	Механізм управління якістю продукції. Принципи та функції системи управління якістю продукції. Комплексні системи управління якістю продукції. Порядок розроблення галузевих та територіальних систем управління якістю.	Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації.
23	Типи аудиторських перевірок та моделей оцінювання рівня якості. Причини мотивації проведення оцінки якості. Характеристика типів аудиторських перевірок якості. Достовірність результатів оцінювання.	Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.
24	Процес сертифікації щодо відповідності стандартам ISO серії 9000. Мета проведення внутрішнього аудиту, основні етапи. Вимоги до аудиторів. Обов'язки аудиторів. Національні премії з якості. Методи самооцінювання за критеріями національних премій з якості.	Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
25	Загальна характеристика стандартів ISO серії 9000, еволюція розвитку стандартів якості. Структура базових стандартів ISO серії 9000. Організація робіт з впровадження стандартів ISO серії 9000 в Україні.	Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
26	Забезпечення відповідності систем якості стандартам ISO серії 9000 як першочергова вимога при сертифікації. Удосконалення систем управління якістю відповідно до рекомендацій ISO серії 9000. Робота з гармонізації вітчизняних стандартів та системи якості з міжнародними.	Регулювання діяльності організації. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.
27	Сутність статистичних методів контролю якості. Порядок збирання інформації. Статистичний ряд і його характеристики. Сім інструментів контролю якості: контрольний лист, гістограма, діаграма розсіювання, метод стратифікації, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма (Ісікави), контрольна карта (Шухарта).	Стратегія змін та інформаційні технології (ІТ)
28	Інструменти управління якістю (сім нових інструментів контролю якості): діаграми спорідненості, зв'язків, деревовидна; матрична та векторна діаграми; діаграма здійснення процесу (PDPC); матриця пріоритетів.	Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.
29	Процедура побудови та застосування. Вимоги споживача залежно від профілю якості. Модель профілю якості (за Н. Кано) його складові. Ключові елементи та інструменти Розгортання Функції Якості. Концепція Будинку Якості та етапи відстежування «голосу споживача» при Розгортанні Функції Якості.	Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ.
30	Зв'язок інструментів якості TQM та QFD. Планування якості продовольчих та непродовольчих товарів.	Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

Після виконання теоретичної частини дисципліни студент повинен виконати індивідуальне практичне завдання.

2 Проведення оцінки потенціалу підприємства, як основи розробки програми змін

Мета – Провести оцінку потенціалу підприємства і визначити його можливості для проведення змін.

Завдання:

1. Провести оцінку фінансового потенціалу підприємства.
2. Провести оцінку виробничого потенціалу підприємства.
3. Провести оцінку управлінського потенціалу підприємства.
4. Провести оцінку маркетингового потенціалу підприємства.
5. Зробити висновок.

Порядок виконання:

Для оцінки рівня фінансового потенціалу, під яким розуміється забезпеченість організації фінансовими ресурсами, слід використовувати систему агрегатних моделей, яка включає розрахунок наступних показників:

коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{л.з.} = \frac{Л_1 + Л_2 + Л_3}{П_1 + П_2}, \quad (2.1)$$

де $Л_1$ – найбільш ліквідні активи (всі статті коштів підприємства і поточні фінансові інвестиції). Для його розрахунку використовується форма № 1 балансу:

$$Л_1 = p\ 220\ \phi 1 + p\ 230\ \phi 1 + p\ 240\ \phi 1, \quad (2.2)$$

$Л_2$ – швидко реалізовані активи (готова продукція, товари, дебіторська заборгованість, отримані векселі тощо):

$$Л_2 = p\ 130\ \phi 1 + p\ 140\ \phi 1 + p\ 150\ \phi 1 + p\ 160\ \phi 1 + p\ 170\ \phi 1 + p\ 180\ \phi 1 + p\ 190\ \phi 1 + p\ 200\ \phi 1 + p\ 210\ \phi 1, \quad (2.3)$$

L_3 – повільно реалізовані активи:

$$L_2 = p\ 130\ \phi 1 + p\ 110\ \phi 1 + p\ 120\ \phi 1 + p\ 250\ \phi 1 + p\ 270\ \phi 1, \quad (2.4)$$

Π_1 – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість за придбаними товарами, послугами):

$$\Pi_1 = p\ 530\ \phi 1, \quad (2.5)$$

Π_2 – короткострокові пасиви (короткострокові позикові засоби, поточні зобов'язання по розрахунках):

$$\begin{aligned} \Pi_2 = p\ 540\ \phi 1 + p\ 550\ \phi 1 + p\ 560\ \phi 1 + p\ 570\ \phi 1 + p\ 580\ \phi 1 + \\ + p\ 590\ \phi 1 + p\ 600\ \phi 1 + p\ 610\ \phi 1 \end{aligned}, \quad (2.6)$$

Розмір коефіцієнта поточної ліквідності варіюється в межах:

$$1,0 \leq K_{л.з.} \leq 2,0$$

коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами:

$$\Delta BK = BOK - 3B, \quad (2.7)$$

де BOK – власні обігові кошти підприємства;

$3B$ – запаси та витрати.

Власні обігові кошти підприємства розраховуються за формулою:

$$BOK = BK + ДЗ - ПА, \quad (2.8)$$

де BK – власний капітал ($p\ 380\ \phi 1$);

$ДЗ$ – довгострокові зобов'язання ($p\ 480\ \phi 1$);

$ПА$ – поза обігові активи ($p\ 080\ \phi 1$).

Запаси та витрати знаходять за формулою:

$$3B = 3 + ВМП, \quad (2.9)$$

де 3 – запаси підприємства ($p\ 100\ \phi 1 + \dots + 140\ \phi 1$);

$ВМП$ – витрати майбутніх періодів ($p\ 270\ \phi 1$).

коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{л.а.} = \frac{\Pi_1}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (2.10)$$

Розмір коефіцієнта абсолютної ліквідності варіюється в межах:

$$0,2 \leq K_{л.а.} \leq 0,35$$

коефіцієнт критичної ліквідності:

$$K_{л.к.} = \frac{Л_1 + Л_2}{П_1 + П_2}, \quad (2.11)$$

Розмір коефіцієнта абсолютної ліквідності варіюється в межах:

$$0,7 \leq K_{л.к.} \leq 0,8$$

Зведену оцінку фінансового потенціалу розраховуємо за формулою:

$$\Phi\Pi = \sqrt[4]{K_{мл} \times K_{звр} \times K_{ал} \times K_{кл}}, \quad (2.12)$$

Оснoву **оцінки виробничого потенціалу** складає широко застосовуваний в економічній літературі організаційно-технічний рівень виробництва. Тому оцінка виробничого потенціалу підприємства проводиться за наступними показниками:

1) питома вага прогресивного обладнання:

$$Y_1 = \left(\frac{K_n}{K_{об}} \right) \times 100, \quad (2.13)$$

де K_n – кількість прогресивного обладнання;

$K_{об}$ – загальна кількість обладнання.

2) питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 р.:

$$Y_2 = \left(\frac{K_{ек}}{K_{об}} \right) \times 100, \quad (2.14)$$

де $K_{ек}$ – кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 років;

$K_{об}$ – загальна кількість обладнання.

3) доля активної частки основних фондів:

$$Y_4 = \left(\frac{O\Phi_a}{O\Phi} \right) \times 100, \quad (2.15)$$

де $O\Phi_a$ – активна частина основних фондів;

$O\Phi$ – середньорічна вартість основних фондів.

4) фондоозброєність праці:

$$Y_5 = \left(\frac{O\Phi}{Ч_{н.зм}} \right) \times 100, \quad (2.16)$$

де $O\Phi$ – середньорічна вартість основних фондів;

$Ч_{н.зм.}$ – чисельність робітників в найбільшу зміну.

5) технічна озброєність працівників:

$$Y_6 = \left(\frac{O\Phi_a}{\mathcal{Q}_{н.зм}} \right) \times 100, \quad (2.17)$$

6) матеріаломісткість продукції:

$$Y_6 = \frac{C_m}{C}, \quad (2.18)$$

де C_m – витрати на сировину та матеріали;

C – загальна собівартість виробленої продукції.

7) коефіцієнт використання виробничих потужностей:

$$K_{ен} = \frac{B}{ВП}, \quad (2.19)$$

де B – загальний обсяг виробленої продукції;

$ВП$ – виробнича потужність.

8) рівень використання робочого часу:

$$K_{р.ч.} = 100 - П, \quad (2.20)$$

де $П$ – невиробничі витрати робочого часу.

9) зведену оцінку виробничого потенціалу знаходять за формулою 6

$$ВП = \sqrt[8]{Y_1 \times Y_2 \times Y_4 \times Y_5 \times Y_6 \times M \times K_{ен} \times K_{рч}}, \quad (2.21)$$

Важливе значення для визначення можливостей організації має значення **управлінського потенціалу**. Найбільш загальним показником, що характеризує ефективність управління, є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління. Для оцінки управлінського потенціалу використовуються наступні показники:

1) ефективність управління:

$$E_y = \frac{P_y}{\mathcal{Q}_{ay}}, \quad (2.22)$$

де P_y – результат управління (прибуток організації);

\mathcal{Q}_{ay} – чисельність апарату управління.

2) зайнятість персоналу в апараті управління:

$$K_3 = \frac{Ч_{ay}}{Ч_{en}}, \quad (2.23)$$

де $Ч_{ay}$ – чисельність апарату управління;

$Ч_{en}$ – чисельність виробничого персоналу.

3) співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління:

$$K_c = \frac{Ч_{лк}}{Ч_{фк}}, \quad (2.24)$$

де $Ч_{лк}$ – чисельність лінійних керівників;

$Ч_{фк}$ – чисельність функціональних керівників.

4) економічність праці апарату управління:

$$E_{ay} = \frac{C_{ay}}{C_г}, \quad (2.25)$$

де C_{ay} – загальна сума витрат на управління;

$C_г$ – сума витрат на виробництво продукції.

5) зведена оцінка управлінського потенціалу:

$$УП = \sqrt[4]{E_y \times K_3 \times K_c \times E_{ay}}, \quad (2.26)$$

Останню оцінку визначаємо по **маркетинговому потенціалу** підприємства, під яким розуміється можливість організації вивчати та задовольняти потреби споживачів шляхом відображення їх в товарі, здійснення процесу ціноутворення, просування товару на ринок, реалізації ідей, що надходять від споживачів. Ефективність використання засобів маркетингу характеризує розрахунок системи показників:

1) частка ринку підприємства:

$$Y_p = \frac{РП_n}{РП_г}, \quad (2.27)$$

де $РП_n$ – реалізована продукція організації;

$РП_г$ – реалізована продукція в галузі.

2) ступінь оновлення асортименту:

$$Y_{ac} = \frac{B_{н.а.}}{B}, \quad (2.28)$$

де $B_{н.а.}$ – випуск в нових моделях;

B – загальний випуск продукції.

3) ефективність маркетингової діяльності (реклами):

$$E_p = \frac{\Delta\Pi}{Z_p}, \quad (2.29)$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової (рекламної) діяльності;

Z_p – витрати на маркетингову діяльність (рекламу).

4) зведена оцінка маркетингового потенціалу:

$$МП = \sqrt[4]{Y_p \times Y_{ac} \times E_p}, \quad (2.30)$$

Результати розрахунку зведених оцінок потенціалу підприємства необхідно надати у вигляді таблиці 2.1.

Значення комплексної оцінки показника може змінюватися від 0 до 1,0, 0 – ідентифікує найгірше значення показника; 1 – найкраще значення. Після цього необхідно зробити висновок про те, який елемент потенціалу підприємства потребує першочергового удосконалення або забезпечення ресурсами.

Також необхідно запропонувати заходи щодо покращення функціонування елементів потенціалу підприємства, які отримали найгірші оцінки, зробити висновки.

Таблиця 2.1 – Форма заповнення результатів розрахунків

Показники	20__	20__
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{мл}$)		
Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами ($K_{звр}$)		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)		
Коефіцієнт критичної ліквідності ($K_{кл}$)		
$\Phi\Pi = \sqrt[4]{K_{мл} \times K_{звр} \times K_{ал} \times K_{кл}}$		
Питома вага прогресивного обладнання (Y_1)		
Питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 р. (Y_2)		
Доля активної частки основних фондів (Y_4)		
Фондоозброєність праці (Y_5)		
Технічна озброєність працівників (Y_6)		
Матеріаломісткість продукції (M)		
Коефіцієнт використання виробничих потужностей ($K_{ен}$)		
Рівень використання виробничого часу ($K_{рч}$)		
$B\Pi = \sqrt[8]{Y_1 \times Y_2 \times Y_4 \times Y_5 \times Y_6 \times M \times K_{ен} \times K_{рч}}$		
Ефективність управління (E_y)		
Зайнятість персоналу в апараті управління (K_3)		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління (K_c)		
Економічність праці апарату управління (E_{ay})		
$У\Pi = \sqrt[4]{E_y \times K_3 \times K_c \times E_{ay}}$		
Частка ринку підприємства (Y_p)		
Ступінь оновлення асортименту (Y_{ac})		
Ефективність реклами (E_p)		
$M\Pi = \sqrt[4]{Y_p \times Y_{ac} \times E_p}$		
$\text{Потенціал підприємства} = \sqrt[4]{\Phi\Pi \times B\Pi \times У\Pi \times M\Pi}$		

3 Реалізація та контроль виконання програми змін

Проведення змін в організації приводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективного здійснення стратегії. Бувають ситуації, коли фактично не потрібно проведення змін, бувають ситуації, коли виконання стратегії припускає

проведення дуже глибоких перетворень. Можна виділити п'ять типів змін досить стійких та таких, що відрізняються певної завершеністю.

Перебудова організації припускає фундаментальну зміну організації, що зачіпає її місію й організаційну культуру. Даний тип зміни може проводитися тоді, коли організація міняє свою галузь, і, відповідно, міняється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організації виникають самі більші труднощі з виконанням стратегії. Самої серйозної уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни проходять й у технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не міняє галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява, нових продуктів і нових ринків вимагають значних внутрішньо-організаційних змін.

Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли організація виходить із новим продуктом на ринок і намагається залучити для нього покупців. У цьому випадку зміни торкають виробничий процес, а також маркетинг, особливо в тій його частині, що пов'язана із залученням уваги до нового продукту.

Звичайні зміни пов'язані із проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало торкає діяльність організації в цілому.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що при певних обставинах організація може одержувати гарні результати, опираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо чуйно стежити за можливими небажаними змінами в зовнішнім середовищі.

Стратегічні зміни, якщо вони правильно проводяться, носять системний характер. В силу цього вони зачіпають всі сторони організації. Однак можна

виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. Перший зріз – це організаційна структура, другий - організаційна культура.

Контроль реалізації програми змін

Контроль на підприємстві проводиться з метою відстеження реалізації програми змін, вчасних реакцій на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, а також в самій його діяльності.

В роботі проведення контролю на підприємстві доцільно розпочати з побудови алгоритму реалізації програми змін (рис. 1 – приклад оформлення алгоритму)

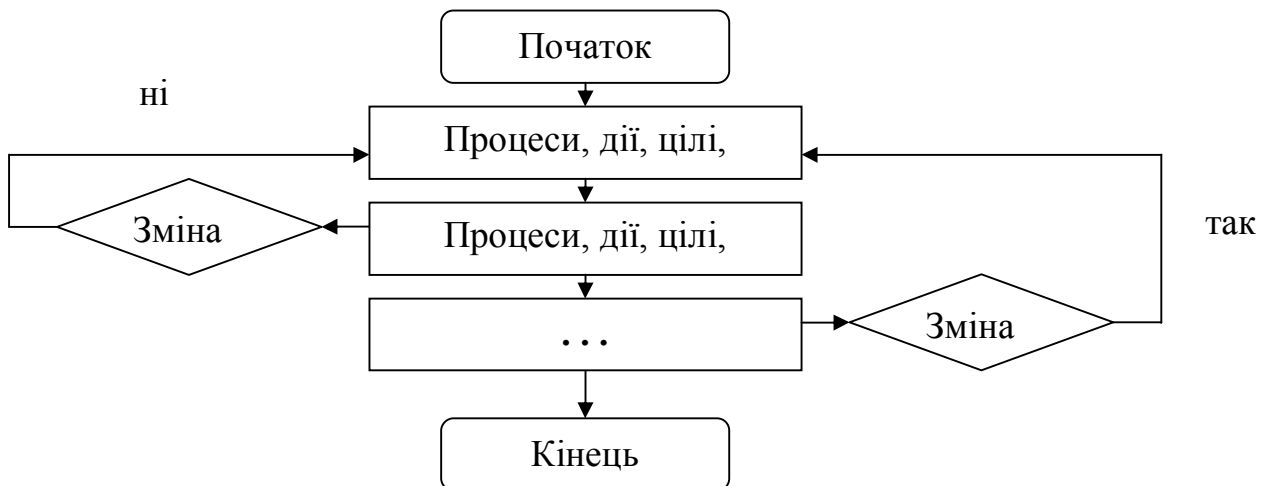


Рисунок 3.1 – Алгоритм реалізації програми змін діяльності підприємства

Відповідно до алгоритму необхідно розписати основні дії, які виконуються в кожному блоці реалізації програми змін; обґрунтувати зміни, які представлені на алгоритмі.

Наступним кроком проведення контролю є побудова оперограми – яка представляє собою упорядковану схему руху і обробки документації на підприємстві.

Тому потрібно виділити основу документацію, яку використовує підприємство і провести її аналіз шляхом збору наступної інформації. Все представити у вигляді таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Інформація про документообіг підприємства

№ з/п	Назва документу	Посадовий працівник, що відповідає за складання документу	Періодичність складання документу	Призначення документу	Трудомісткість складання документів, чол./год.	Спосіб обробки інформації	Строки надання документа
1	2	3	4	5	6	7	8
1							
2							
...							

В графі 2 – вказується вид і назва документу, який використовується на підприємстві;

В графі 3 – вказується працівник, його посада, що відповідає за складання документу від отримання завдання до здачі керівництву;

В графі 4 – скільки разів за рік виникає потреба в даному документі;

В графі 5 – суть і призначення документу;

В графі 6 – скільки витрат робочого часу потрібно для складання і відстеження документу;

В графі 7 – спосіб обробки документа (автоматизований, вручну);

В графі 8 – вказується термін, протягом якого документ повинен бути підготовлений.

Далі будується маршрут руху документа – тобто сама оперограма.

Умовні позначення для складання оперограми:

○ – джерело виникнення та використання документу;

○ – проміжна інстанція;

→ ← – маршрути руху документів;

↓ ↑ – трансформація інформації з одного виду документу в інший.

При розробці оперограми існують наступні правила:

1) всі види інформації, що аналізується повинні бути записані в конкретній послідовності;

2) структурні підрозділи групуються по рівням управління і розташовуються в порядку підпорядкованості зліва направо;

3) при паралельній передачі однієї і тієї ж інформації в різні структурні підрозділи на схемі проводиться стільки ліній, скільки джерел її споживання.

Після побудови оперограми переходять до складання «Матриці відповідальності», яка призначена для того, щоб розподілити функції виконання робіт на підприємстві між робітниками та встановити первинну і вторинну відповідальність виконуючих обов'язки

Таблиця 3.2 – Оперограма

Документи	Підрозділи підприємства					
	1	2	3	4	...	n
1						
2						
...						

Умовні позначення для побудови «Матриці відповідальності»:

ПВ – первинна відповідальність;

ВВ – вторинна відповідальність;

В – виконавець.

Таблиця 3.3 – «Матриця відповідальності»

Перелік робіт	Посада робітника			
	1	2	...	n
1				
2				
...				
n				

ВАРІАНТ № 1

Таблиця 1 – Вихідні дані для розрахунку виробничого потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Кількість прогресивного обладнання	K_n	1346,8	1525,1
Загальна кількість обладнання	$K_{об}$	4344,5	6100,5
Кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 р.	$K_{ек}$	546,8	546,8
Активна частина основних фондів	$ОФ_a$	4499,8	5200,9
Середньорічна вартість основних фондів	$ОФ$	8688,9	12200,9
Чисельність робітників в найбільшу зміну	$Ч_{н.зм.}$	107	111
Витрати на сировину і матеріали	C_m	40810,5	53907,3
Загальна собівартість виробленої продукції	C	49989,9	61121,9
Загальний обсяг виробленої продукції	B	75634,32	63802,44
Виробнича потужність	$ВП$	129440	134294
Невиробничі витрати робочого часу	$П$	5,7	6,1

Таблиця 2 – Вихідні дані для розрахунку управлінського потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Результат управління (прибуток) підприємства	P_y	3180,1	1906,7
Чисельність апарату управління	$Ч_{ay}$	24	24
Чисельність виробничого персоналу	$Ч_{вп}$	107	111
Чисельність лінійних керівників	$Ч_{лк}$	10	10
Чисельність функціональних керівників	$Ч_{фк}$	14	14
Загальна сума витрат на управління	C_{ay}	2742,8	1939,8
Сума витрат на виробництво продукції	C_v	49986,9	61121,9

Таблиця 3 – Вихідні дані для розрахунку маркетингового потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Реалізована продукція підприємства, тис.т.	$РП_n$	5867	5786
Реалізована продукція в галузі, тис.т.	$РП_г$	31595	29595
Випуск в нових моделях, тис.т.	$B_{н.а.}$	654	64
Загальний випуск продукції, тис.т.	B	5867	5986
Приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової діяльності	$\Delta П$	10,2	10,5
Витрати на маркетингову діяльність	C_{δ}	3,8	3,2

ВАРІАНТ № 2

Таблиця 1 – Вихідні дані для розрахунку виробничого потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Кількість прогресивного обладнання	K_n	147,3	171,9
Загальна кількість обладнання	$K_{об}$	387,7	409,5
Кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 р.	$K_{ек}$	81,4	94,2
Активна частина основних фондів	$O\Phi_a$	396,1	412,4
Середньорічна вартість основних фондів	$O\Phi$	842,9	853,3
Чисельність робітників в найбільшу зміну	$Ч_{н.зм.}$	41	49
Витрати на сировину і матеріали	C_m	247,9	264,8
Загальна собівартість виробленої продукції	C	389,7	570,6
Загальний обсяг виробленої продукції	B	645	845
Виробнича потужність	$ВП$	1500	1800
Невиробничі витрати робочого часу	$П$	3	2,9

Таблиця 2 – Вихідні дані для розрахунку управлінського потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Результат управління (прибуток) підприємства	P_y	- 46,7	- 20,4
Чисельність апарату управління	$Ч_{ay}$	6	6
Чисельність виробничого персоналу	$Ч_{вп}$	41	49
Чисельність лінійних керівників	$Ч_{лк}$	2	2
Чисельність функціональних керівників	$Ч_{фк}$	4	4
Загальна сума витрат на управління	C_{ay}	55,0	40,6
Сума витрат на виробництво продукції	C_v	389,7	570,6

Таблиця 3 – Вихідні дані для розрахунку маркетингового потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Реалізована продукція підприємства, тис.т.	$РП_n$	517,7	734,9
Реалізована продукція в галузі, тис.т.	$РП_z$	2250,8	2721,85
Випуск в нових моделях, тис.т.	$B_{н.а.}$	470	540
Загальний випуск продукції, тис.т.	B	645	845
Приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової діяльності	$\Delta П$	11,3	11,6
Витрати на маркетингову діяльність	$C_{д.}$	2,7	2,1

ВАРІАНТ № 3

Таблиця 1 – Вихідні дані для розрахунку виробничого потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Кількість прогресивного обладнання	K_n	384	385
Загальна кількість обладнання	$K_{об}$	425	420
Кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 р.	$K_{ек}$	15	18
Активна частина основних фондів	$O\Phi_a$	384	385
Середньорічна вартість основних фондів	$O\Phi$	635138,01	644159,18
Чисельність робітників в найбільшу зміну	$Ч_{н.зм.}$	2811	3429
Витрати на сировину і матеріали	C_m	1413,56	496,02
Загальна собівартість виробленої продукції	C	7067,8	2480,1
Загальний обсяг виробленої продукції	B	503586,9	356521,1
Виробнича потужність	$ВП$	602532,2	602532,2
Невиробничі витрати робочого часу	$П$	32	32

Таблиця 2 – Вихідні дані для розрахунку управлінського потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Результат управління (прибуток) підприємства	P_y	2179,2	779,9
Чисельність апарату управління	$Ч_{ay}$	152	152
Чисельність виробничого персоналу	$Ч_{вп}$	2640	3200
Чисельність лінійних керівників	$Ч_{лк}$	52	52
Чисельність функціональних керівників	$Ч_{фк}$	100	100
Загальна сума витрат на управління	C_{ay}	899	345,4
Сума витрат на виробництво продукції	C_v	7067,8	2480,1

Таблиця 3 – Вихідні дані для розрахунку маркетингового потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Реалізована продукція підприємства, тис.т.	$РП_n$	11711,8	4117,6
Реалізована продукція в галузі, тис.т.	$РП_z$	876541,3	6582742,6
Випуск в нових моделях, тис.т.	$B_{н.а.}$	4368,3	365,2
Загальний випуск продукції, тис.т.	B	11711,8	4117,6
Приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової діяльності	$\Delta П$	0,7	0,3
Витрати на маркетингову діяльність	$С_{д.}$	609,5	248,2

ВАРІАНТ № 4

Таблиця 1 – Вихідні дані для розрахунку виробничого потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Кількість прогресивного обладнання	K_n	803,15	931,52
Загальна кількість обладнання	$K_{об}$	3212,6	3526,06
Кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 р.	$K_{ек}$	312,2	202,6
Активна частина основних фондів	$ОФ_a$	3520,6	3520,6
Середньорічна вартість основних фондів	$ОФ$	9637,9	9978,2
Чисельність робітників в найбільшу зміну	$Ч_{н.зм.}$	120	114
Витрати на сировину і матеріали	C_m	22301	16166,9
Загальна собівартість виробленої продукції	C	26525	22556,2
Загальний обсяг виробленої продукції	B	38910,7	44375,6
Виробнича потужність	$ВП$	90562,44	76295,5
Невиробничі витрати робочого часу	$П$	5,7	6,1

Таблиця 2 – Вихідні дані для розрахунку управлінського потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Результат управління (прибуток) підприємства	P_y	11909,2	12647
Чисельність апарату управління	$Ч_{ay}$	21	21
Чисельність виробничого персоналу	$Ч_{вп}$	120	114
Чисельність лінійних керівників	$Ч_{лк}$	9	9
Чисельність функціональних керівників	$Ч_{фк}$	12	12
Загальна сума витрат на управління	C_{ay}	1216,4	2194,2
Сума витрат на виробництво продукції	$C_в$	25403	34364,1

Таблиця 3 – Вихідні дані для розрахунку маркетингового потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Реалізована продукція підприємства, тис. т.	$РП_n$	13654	15019
Реалізована продукція в галузі, тис. т.	$РП_г$	170675	16521
Випуск в нових моделях, тис. т.	$B_{н.а.}$	654	264
Загальний випуск продукції, тис. т.	B	13654	15019
Приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової діяльності	$\Delta П$	0,6	0,2
Витрати на маркетингову діяльність	$C_м.$	510,6	129,4

ВАРІАНТ № 5

Таблиця 1 – Вихідні дані для розрахунку виробничого потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Кількість прогресивного обладнання	K_n	7,6	3,0
Загальна кількість обладнання	$K_{об}$	18,6	8,4
Кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 р.	$K_{ек}$	5,7	2,7
Активна частина основних фондів	$ОФ_a$	22,0	9,8
Середньорічна вартість основних фондів	$ОФ$	44,3	26,2
Чисельність робітників в найбільшу зміну	$Ч_{н.зм.}$	65	58
Витрати на сировину і матеріали	C_m	200,6	138,0
Загальна собівартість виробленої продукції	C	277,0	272,7
Загальний обсяг виробленої продукції	B	305	260
Виробнича потужність	$ВП$	500	450
Невиробничі витрати робочого часу	$П$	3	2,9

Таблиця 2 – Вихідні дані для розрахунку управлінського потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Результат управління (прибуток) підприємства	P_y	- 18,9	- 90,8
Чисельність апарату управління	$Ч_{ay}$	8	6
Чисельність виробничого персоналу	$Ч_{вп}$	65	58
Чисельність лінійних керівників	$Ч_{лк}$	3	2
Чисельність функціональних керівників	$Ч_{фк}$	5	4
Загальна сума витрат на управління	C_{ay}	118,2	116,4
Сума витрат на виробництво продукції	C_v	277,0	272,7

Таблиця 3 – Вихідні дані для розрахунку маркетингового потенціалу підприємства

Показник	Умовні познач.	Значення показника	
		2014	2015
Реалізована продукція підприємства, тис.т.	$РП_n$	363,8	292,7
Реалізована продукція в галузі, тис.т.	$РП_z$	1732,3	1981,8
Випуск в нових моделях, тис.т.	$B_{н.а.}$	190	140
Загальний випуск продукції, тис.т.	B	305	260
Приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової діяльності	$\Delta П$	6,3	5,6
Витрати на маркетингову діяльність	$З_p.$	1,2	1,1

Список рекомендованих джерел

1. Вакуленко А. В. Управління якістю: навч. посібник / 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. Захожай В. Б. Управління якістю : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / В. Б. Захожай, Н. Г. Салухіна; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – Київ : Вид. дім «Персонал», 2015. – 936 с.
4. Константінов С. М. Інформаційні технології управління сучасними підприємствами: навч. посібник : у 2 т. Т. 2 / С. М. Константінов, Ю. Л. Пономаренко; Укр. акад. друкарства. – Л., 2010. – 354 с.
5. Куйбіда М. С. Управління якістю на підприємстві: [монографія] / М. С. Куйбіда. – Рівне : ПП ДМ, 2015. – 138 с.
6. 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 «Харьков. авиац. ин-т». – Харьков, 2010. – 201 с.
7. 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.
8. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах / О. Р. Савченко // Актуал. пробл. економіки. – 2012. – N 3. – С. 19–24.
9. Сенге П. Танец перемен : новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте й др. – М., 2003.
10. Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2010. – 59 с.

11. 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.
12. Управління якістю інфокомунікаційних послуг: навч. посібник / 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.
13. Управління якістю в будівництві: навч. посібник / О. Г. Гавриленко, О. В. Долгальова, А. М. Югов та інш. ; Донбас. нац. акад. буд-ва і архіт. – Макіївка : Ноулідж, Донец. видання, 2010. – 420 с.
14. 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.
15. Управління якістю продукції: навч. посібник / О. В. Родіонов, Ю. О. Свинороев, В. О. Коструб ; Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. – Луганськ : Ноулідж, 2009. – 244 с.
16. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002.
17. 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
18. 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.
19. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд. дом СПб. гос. ун-та, 2005.

20. Добровільна сертифікація [Електронний ресурс] // ДП «Харківстандартметрологія». – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: http://www.hgcsms.kharkov.ua/ukr/new_usl/dobrov_sert.php
21. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. – Київ : Держстандарт України, 2001.
22. ДСТУ ISO 9001-2001: Системи управління якістю. Вимоги. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 27 с.
23. ДСТУ ISO 9004-2001: Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 44 с.
24. ДСТУ ISO/IEC 17011:2005 (ISO/IEC 17011:2004, IDT) Оцінювання відповідності. Загальні вимоги до органів акредитації, що акредитують органи з оцінювання відповідності.
25. 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/>
26. 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>
27. 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%202020.doc)
28. Українська асоціація якості [Електронний ресурс] // Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ
з дисципліни

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
(«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ», «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»)

*(для студентів заочної форми навчання освітнього рівня «магістр»
за спеціальністю 073– Менеджмент)*

Укладачі **БУРМАКА** Тетяна Миколаївна,
КАЛАШНІКОВА Христина Ігорівна

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарової*

План 2016, поз. 369 М

Підп. до друку 31.10.2016

Формат 60x84 /16

Друк на ризографі

Ум. друк. арк. 1,3

Зам. №

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002
Електронна адреса: rektorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017 р.