

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**Кафедра економіки повітряного транспорту**

**Методичні рекомендації для підготовки студентів**  
**до практичних занять**  
**з дисципліни «Управління розвитком компанії»**

освітнього ступеня «Магістр»  
за спеціальністю 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

Укладачі:

д.е.н., професор І. Мягих

к.е.н., доцент М. Андрієнко

Методичні рекомендації для підготовки  
студентів до практичних занять розглянуті та  
схвалені на засіданні кафедри економіки  
повітряного транспорту

Протокол № 18 від «27» серпня 2018 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ареф'єва О.В.

## Модуль 1. Управління розвитком компанії (УРК)

### Практичне заняття 1

#### Тема: Введення в дисципліну „Управління розвитком компанії”. Системна характеристика компанії

*Мета проведення заняття:* з'ясування теоретико - методологічних основ, що формують генезис управління змінами і підхід до управління розвитком організації (компанії) (УРК). Дослідження компанії як об'єкта управління, природи сучасної компанії та принципи її діяльності.

Після виконаної роботи студент повинен:

*Знати:*

- предмет, завдання та зміст дисципліни "УРК";
- еволюцію управлінської думки;
- процесний підхід. Системний підхід. Ситуаційний підхід;
- ідею розвиваючого підходу в управлінні-синтез "статички" і "динаміки";
- про поліаспектність визначення компанії як об'єкта управління;
- тенденції розвитку сучасної економічної системи;
- принципи організації бізнесу сучасних підприємств та компаній;
- рушійні сили вітчизняної економіки;
- проблеми та перспективи інтеграції української економіки в глобальну економічну систему;

*уміти:*

- пояснити генезис управління змінами і підхід до управління розвитком ;
- визначити завдання окремих наук у вивченні УРК;
- обґрунтувати необхідність поглиблення знань про УРК в сучасних умовах;
- інтегровано підходити до характеристики сучасної економічної організації (компанії, підприємства, фірми);
- визначати ключові чинники, що впливають на діяльність компаній за умов високої непередбачуваності глобального середовища господарювання;
- виявляти принципові характеристики умов і тенденцій господарювання вітчизняних компаній.

**Література:** [1 – 5, 7,8,9,10].

#### **Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

У процесі вивчення теми студенти повинні чітко знати, що важливе місце в процесі забезпечення успішного довгострокового розвитку компаній належить менеджерам стратегічного спрямування. Сучасна бізнес-освіта розвивається під впливом принципово нових вимог та очікувань з боку її ключових клієнтів — абітурієнтів, роботодавців, представників зацікавлених державних установ та відомств, суспільства загалом. Ключовим завданням

підготовки фахівців з управління розвитком компанії, які відповідатимуть вимогам «нової економіки» (економіки знань), є розвинення стратегічного мислення як такого, що забезпечує бачення перспектив розвитку подій у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства й одночасно налаштовує на креативний підхід щодо формування неординарних управлінських рішень шляхом повного застосування актуальних знань.

Дисципліна «Управління розвитком компанії» за призначенням і змістовим наповненням являє собою органічне поєднання теорії загального і стратегічного менеджменту, практики ефективного впровадження підприємствами бізнес-політики за умов турбулентних змін їхнього сучасного зовнішнього середовища.

Як об'єкт дослідження управління розвитком компанії має трансдисциплінарну природу. Для його інтерпретації потрібен синтез підходів і концепцій різних управлінських дисциплін — від теорії фірми і стратегічного управління до організаційної поведінки і управління людськими ресурсами. Стан наукового знання в цій предметній сфері на сьогодні мусимо визнати слабко структурованим, а синтетична природа феномена розвитку економічної організації та управління ним зумовлює існування різноманітних підходів щодо його визначення та вивчення.

Проблемне поле навчальної дисципліни «Управління розвитком компанії» визначається авторами посібника на основі декомпозиції предметної сфери за трьома семантичними зонами, а саме: 1) висвітлення природи сучасної компанії та її середовища; 2) уточнення засад розвитку компанії; 3) розкриття змісту та способів здійснення управління розвитком компанії.

За змістом навчальна дисципліна «Управління розвитком компанії» логічно поділяється на чотири блоки: 1) системна характеристика компанії та її розвитку, в якому розкрито природу компанії в контексті її розвитку, рушійні сили та моделі розвитку компанії; 2) управлінські концепції розвитку компанії, що створюють методологічне та методичне забезпечення управлінських дій у сфері розвитку; 3) організаційно-інформаційне забезпечення та консалтингова підтримки управління розвитком компанії; 4) розроблення проектів розвитку компанії, в якому дістала відображення практика управління розвитком компаній, зокрема шляхом реалізації проектних заходів щодо впровадження цілеспрямованих і незворотних змін у компанії, що мають вивести її на якісно новий рівень.

Ключові теоретичні, методичні та прикладні засади дисципліни зводяться до такого: 1) компанія як об'єкт вивчення розглядається з позицій системно-інтеграційної концепції, згідно з якою остання є складною соціально-економічною й техніко-технологічною відкритою системою, що поєднує різні, але такі, що взаємодіють між собою, структури, трансформація яких відбувається за еволюційними закономірностями; 2) розвиток компанії трактується на засадах теорій самоорганізації, підґрунтя яких становлять синергетика і теорія змін; 3) передбачуваність процесів розвитку дає підстави робити припущення стосовно можливості управління такими процесами, в контексті чого дослідженню підлягають принципи, методи, моделі й технології планування, координації, мотивування та моніторингу спрямованих, якісних і незворотних змін у компанії.

Різноманіття тлумачень поняття «підприємство» та способів їх класифікації пояснюється передусім різнопрофільним спрямуванням досліджень такої організаційної форми суб'єкта господарювання. Трактувати сутність підприємства можна і доречно з урахуванням її поліаспектності.

В економічній теорії існує кілька концепцій підприємства (фірми), які описують його виникнення, діяльність і ліквідацію. Серед них можна виокремити чотири основні: неокласичну; інституціональну; еволюційну; підприємницьку. Кожна з них акцентує увагу на певних особливостях підприємства як об'єкта дослідження. На думку провідних економістів, основою створення узагальненої теорії підприємства має бути концепція підприємства як своєрідного системного інтегратора — цілісного економічного суб'єкта, який поєднує в часі та просторі різні соціально - економічні процеси й досягає ефекту шляхом використання системних мультиплікативних ефектів.

Компанія (підприємство) як будь-яка система може перебувати у двох станах: стійкому або нестійкому. Основною умовою пристосування виробничої системи до динамічного зовнішнього оточення та нестійкого спектра внутрішніх чинників є її здатність адаптуватися та створювати механізм використання сприятливих тенденцій, що з'являються. Це забезпечується гнучкістю структури підприємства. Для загальної характеристики гнучкості й динаміки технічного розвитку підприємства в економічній літературі пропонується використовувати такі критерії, як технічний, організаційний, економічний та похідні від них. Проте не існує єдиних методичних підходів щодо оцінювання рівня гнучкості підприємства.

Серед визначальних тенденцій розвитку сучасних економічних систем макро- і мікрорівня, що значною мірою впливають на функціонування підприємств, слід назвати такі: а) розгортання процесів глобалізації та перехід від індустріального до постіндустріального й інформаційного, технологічного та економічного способів виробництва; б) активізацію процесів інформатизації всіх сфер економіки та впровадження інформаційно та знаннєво - орієнтованих технологій створення споживчої цінності; в) поширення принципу клієнтоорієнтованості не тільки в сферах виконання робіт і надання послуг, а й у середовищі традиційних виробництв; г) якісна зміна характеру конкуренції, що дістає відображення в поширенні різних форм партнерської взаємодії суб'єктів господарювання на засадах кооперування й інтеграції процесів виробництва.

Нові тенденції розвитку економіки зумовили якісні зміни у принципах організації та управління бізнесом. Серед базових принципів організаційної побудови підприємств слід вирізнити такі: а) посилення інтеграційних процесів; б) зміщення акцентів з функціонального на процесний у системи управління підприємства; в) перехід від пірамідальних до сплосчених організаційних структур; г) посилення впливовості дослідницьких, виробничих, збутових чинників; д) домінування інноваційної складової в організації та здійсненні виробничої діяльності.

Залучення України до світових та європейських інтеграційних процесів значною мірою впливає на стан вітчизняної економіки та потенціал її подальшого розвитку. Рушійною силою української економіки залишаються великі компанії, які за рахунок органічного зростання та процесів злиття

прагнуть нарощувати обсяг виробництва та збільшувати свою ринкову частку. Передусім це галузі, що орієнтуються на експорт, — металургійна і хімічна промисловості. Доволі жвавими темпами розвиваються будівництво та машинобудування, які орієнтувалися на інвестиційний попит. Значними темпами зростають галузі, що залежать від споживчого попиту на товари та послуги. Активне зростання внутрішнього споживчого попиту, а також криза світових продовольчих ринків посприяли відродженню вітчизняної харчової промисловості. Утім за оцінками експертів, більшість вітчизняних підприємств залишаються неконкурентоспроможними через використання застарілих технологій.

## Практична частина

**Задача 1.** Необхідно обґрунтувати оцінку активів у випадку ліквідації діяльності підприємства і принцип підготовки фінансової звітності. Визначити підсумок балансу підприємства при різних умовах. Підприємство має основні засоби: історична собівартість – 110000 грн. знос – 60000 грн. ринкова ціна – 7000 грн. Запаси за історичною собівартістю – 9000 грн. , за ринковою – 5000 грн. 2. Сформулюйте послідовність етапів циклу бухгалтерського обліку від здійснення операцій до складання фінансової звітності. 3. Наведіть визначення статистичної звітності.

**Задача 2.** На підприємство, розміщене в пункті А, потрібно доставляти на автобусах 72 працівників, що мешкають поза межами пункту А. З них 42 працівники доставляються з пункту С, 20 — з пункту В, 6 — з пунктів, розташованих між С і В, і 4 — з пунктів, розміщених між В і А. Транспортне агентство, що обслуговує перевезення, має у своєму розпорядженні автобуси двох типів на 35 і 50 місць. На проїзні квитки агентство встановило ціни (табл. 1).

Таблиця 1

### ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ЗАДАЧІ

Тип автобуса	Ціни на білети, грн.		
	ВА	СА	СВ
35 місць	39,0	54,0	45,0
50 місць	50,5	68,0	75,5

Потрібно визначити, автобуси якого типу використовувати на кожній ділянці шляху, щоб сумарні витрати підприємства, яке оплачує проїзд працівників, були мінімальними.

**Задача 3.** Обґрунтування рішень в умовах ризику та невизначеності. Пекарня випікає хліб на продаж до магазинів. Собівартість однієї булки становить 0,30 грн. її продають за 0,7 грн.

Попит на добу, од.	10	12	14	16	18
Частота	5	10	15	15	5

Якщо булку виготовлено, але не продано, то додаткові збитки становлять 0,20 грн. за одиницю. Зробити висновок, скільки випікати продукції за кожним правилом.

**Задача 4.** 1. За яких умов зобов'язання відображаються у балансі авіаційного підприємства? 2. Перерахуйте елементи фінансової звітності авіаційного підприємства. 3. Визначити собівартість фінансових інвестицій фірми. Фірма придбала 50000 акції за ринковою вартістю 2 грн. за одиницю. Номінальна вартість однієї акції 1 грн. Витрати за послуги на Українській фондовій біржі 600 грн.

### **Завдання для самоконтролю**

1. Сформулюйте і обґрунтуйте необхідність підготовки фахівців з управління розвитком компанії. Якою є сфера докладання професійних компетенцій таких фахівців?

2. Наведіть власне трактування «стратегічного мислення» як ключової професійної ознаки сучасного менеджера.

3. Сформулюйте об'єкт і предмет вивчення дисципліни «Управління розвитком компанії».

4. У чому полягає трансдисциплінарна природа предмета дослідження управління розвитком компанії?

5. На яких теоретичних засадах ґрунтуються вихідні ключові положення дисципліни?

6. Якого трактування в межах дисципліни «Управління розвитком компанії» набувають такі категорії як «компанія», «розвиток», «управління»?

7. У чому, на ваш погляд, полягають труднощі дослідження проблем у сфері управління розвитком компанії?

8. Розкрийте зміст основних теоретико-методологічних і прикладних засад дисципліни «Управління розвитком компанії».

9. Сформулюйте свої очікування від вивчення дисципліни «Управління розвитком компанії».

## **Практичне заняття 2.**

**Тема: Розвиток компанії: сутність та рушійні сили.**

**Сучасні моделі та управлінські технології розвитку компанії**

*Мета проведення заняття* - знайомство з розвитком компанії як об'єктом економічної діяльності. При вивченні теми необхідно зрозуміти, що компанії як об'єкт економічної діяльності мають стадії існування організації в діяльності: становлення, функціонування, розвиток і деградацію (редукція), відмінність "розвитку" від "функціонування" і від "зростання". Розвиток організації - перебудова діяльності організації в умовах досяжності колишніх макроцілей шляхом якісної зміни механізму діяльності.

Після виконаної роботи студент повинен:

*знати:*

- стадії існування організації в діяльності;

- чинники деградації діяльності;
- зв'язок розвитку з якісними і структурними змінами в організації;
- відмінність "розвитку" від " функціонування" і від " зростання".

*вміти:*

- практично використовувати діяльність компанії в умовах дії зовнішніх і внутрішніх чинників;
- обґрунтовувати розвиток зовнішніми (рідше внутрішніми) чинниками, проблематизуючими колишні форми функціонування підприємства.
- виявляти проблемні ланки (ланок) в діяльності підприємства.

**Література:** [1 – 5, 7,9,10].

### **Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Вивчаючи тему, студент повинен знати, що Розвиток як багатоаспектне явище і кросдисциплінарна категорія активно використовують у філософській, історичній, біологічній, економічній, управлінській науці, що зумовлює різноманіття поглядів на його змістовне наповнення. Найпоширенішими підходами й тлумаченнями сутності розвитку є: 1) прогрес, ускладнення систем, процес переходу від нижчого стану системи до вищого стану, з новими якостями, 2) властивість системи; 3) спрямовані, незворотні якісні, зміни організації; 4) процес адаптації до нових умов функціонування; 5) програма вдосконалення, оновлення компанії; 6) формування нових характеристик, які забезпечують новий рівень ефективності діяльності компанії; 7) багатовимірний процес удосконалення, прогресу системи, її трансформацій.

Розвиток будь-якої системи являє собою якісну зміну її складу, зв'язків (тобто структури) та функціонування, або, стисло, будь-яку якісну зміну системи. Серед ключових рис розвитку найчастіше вирізняють спрямованість, закономірність, незворотність, єдність якісних і кількісних змін, взаємозв'язок прогресу і регресу, суперечливість, циклічність та розгортання в часі.

З позицій економічної та управлінської науки під розвитком компанії слід розуміти перехід системи господарювання в новий стан унаслідок незворотних, спрямованих, закономірних змін техніки, технології, організації праці та управління. Причому необхідно відрізнити процеси розвитку, функціонування та зростання компанії. Процес функціонування відображає реалізацію в часі та просторі її функції (призначення, ролі), що задається оточенням системи. На відміну від функціонування зміни, що зумовлюють розвиток компанії, є незворотними, спрямованими та закономірними. Процес функціонування є частиною процесу розвитку. Зростання полягає в кількісних змінах складу і взаємозв'язків системи, а отже, зростання не завжди є проявом розвитку.

Джерелом розвитку системи є суперечності, що нагромаджуються і потребують розв'язання. Виникнення суперечностей пов'язане із різноманітними збуреннями, що супроводжують систему впродовж усього життєвого циклу від моменту зародження до моменту розпаду. Основні види суперечностей, розв'язуваних у процесі розвитку компанії, описуються такими дуальностями: зовнішні та внутрішні, прості та складні, мікрорівневі та

макрорівневі, вирішувани і не вирішувани, термінові та нетермінові, адаптаційні та дисипативні.

Рушійними силами розвитку компанії виступають суперечності між: функцією (призначенням) і метою системи; потребами в ресурсах та можливістю їх задоволення; «ною» кількістю та «старою» якістю (що загострюється в точці біфуркації); старим і новим; прагненням порядку та хаосом; прагненням системи досягти сталого та засобами її досягнення, які обов'язково призводять до зростання несталості системи; цілями системи та цілями її компонентів; процесами функціонування і розвитку (особливо в точці біфуркації); між функціонуванням і структурою (в момент стрибка структура змінюється швидко, а функціонування відстає); аналогічні суперечності компонентів системи, що, накопичуючись, позначаються на рівні системи загалом.

У сучасній управлінській теорії є три відомі концепції першопричин, що обумовлюють зміни в організаціях: екстерналістська, теорія іманентної зміни, інтегральна теорія.

За критерієм обсягів і темпів трансформаційних змін у часі розрізняють дві форми розвитку — еволюційну і революційну. Основними видами розвитку прийнято вважати прогрес та регрес. Широкий спектр різновидів розвитку можна звести до двох основних типів: інноваційного та стратегічного.

Проблема вимірності розвитку залишається невирішеною. Основними перешкодами в оцінюванні розвитку є: 1) складність доведення чіткої взаємозалежності поліпшення або погіршення значень інтегрованих фінансових або ринкових показників з реалізованими заходами з розвитку компанії, елімінування дії зовнішніх чинників, виокремлення впливу розвитку окремих елементів системи або зв'язків між ними, які не є очевидними; 2) наявність часових розривів між здійсненням заходів з розвитку підприємства й отриманими результатами, та покращенням обраних інтегрованих результатів; 3) можливість елімінування окремих заходів у процесі розвитку підприємства внаслідок протилежної дії їх на різні елементи системи підприємства.

Для досягнення ефективності управлінських зусиль, спрямованих на забезпечення розвитку таких складних відкритих систем, якими є сучасні підприємства та компанії, необхідно розробляти вимірники розвитку у тріаді «критерії — індикатори — показники». ОСНО Розвиток як багатоаспектне явище і кросдисциплінара категорія активно використовують у філософській, історичній, біологічній, економічній, управлінській науці, що зумовлює різноманіття поглядів на його змістовне наповнення. Найпоширенішими підходами й тлумаченнями сутності розвитку є: 1) прогрес, ускладнення систем, процес переходу від нижчого стану системи до вищого стану, з новими якостями, 2) властивість системи; 3) спрямовані, незворотні якісні, зміни організації; 4) процес адаптації до нових умов функціонування; 5) програма вдосконалення, оновлення компанії; 6) формування нових характеристик, які забезпечують новий рівень ефективності діяльності компанії; 7) багатовимірний процес удосконалення, прогресу системи, її трансформацій.

Розвиток підприємства відбувається завдяки прагненню досягти в майбутньому певного бажаного стану. Серед різних способів визначення такого



стану організації на особливу увагу заслуговує ситуаційно історичний підхід, в межах якого прийнято розглядати життєвий цикл організації (ЖЦО).

Кожен етап ЖЦО має свої особливості. Етап створення — це етап підприємництва, якому притаманні творчий процес, формулювання місії, дерева цілей і функцій. Етап зростання — етап формування колективу, розвитку комунікацій, час активних контактів і високих зобов'язань. Етап зрілості, стабілізації — етап формалізації правил, зростання ролі вищого керівництва, ролі в ієрархії системи: структура відносно стабільна, організація стала і починає збільшувати випуск продукції, з'являються нові резерви розвитку. Етап занепаду пов'язаний зі зменшенням попиту на продукцію і послуги організації, зі скороченням ринку. На етапі занепаду вивести організацію на новий етап зростання надзвичайно складно.

Дослідники вирізняють низку оригінальних моделей розвитку організацій, створених у різні часи: модель організаційних криз Л. Грейнера, модель організаційних хвороб та проблем зростання І. Адізеса тощо. Найважливішими параметрами, на основі яких проводиться класифікація етапів ЖЦО, залишаються вік та величина організації. Незалежно від кількості стадій у висновках більшості дослідників життєвого циклу організацій є три спільні риси: 1) послідовність стадій найчастіше визнається закономірною; 2) кожна стадія — наслідок попередньої і повернутися назад непросто, а іноді взагалі неможливо; 3) усі моделі передбачають урахування доволі широкого спектра організаційних характеристик та змінних. Проте останнім часом дедалі частіше виникають сумніви у нездоланності й абсолютності цих тверджень.

На підставі порівняльного аналізу та синтезу різних моделей життєвого циклу організації розроблено п'ятиетапну модель, що набула поширення в сучасному менеджменті. Основними етапами розвитку компанії вважаються такі: 1) народження; 2) зростання; 3) зрілість; 4) розквіт; 5) занепад.

З метою систематизації й узагальнення поглядів і підходів до трактування розвитку економічної організації та виходячи з постулатів системного підходу пропонуємо визначати дві пари основних (або генеричних) моделей розвитку: «бізнесрозвиток — організаційний розвиток» та «внутрішній розвиток — зовнішній розвиток». В основу дуального підходу до систематизації моделей розвитку компанії покладено два постулати. По-перше, стратегії розвитку організації мають реалізовуватися в руслі стратегій розвитку бізнесу. По-друге, існує два джерела розвитку компанії: 1) внутрішнє, що передбачає впровадження якісних змін за рахунок накопичених компанією знань, навичок, активів, а також залучених ресурсів, що спрямовуються на вдосконалення матеріально-технічної бази, створення нових продуктів, трансформацію внутрішніх систем і процесів, проникнення на нові ринки тощо; 2) зовнішнє, що передбачає якісну зміну складу і взаємозв'язків системи підприємства через залучення й використання компетенцій і підсистем сторонніх організацій (цільових підприємств — підприємств незалежно від їх організаційно-правової форми, галузевої належності, місця розташування тощо), що є об'єктом зростання, тобто викликає зацікавленість з боку зростаючого підприємства своїми активами, компетенціями, можливостями) для здійснення певних (уже засвоєних чи принципово нових) видів діяльності або комбінування їх, результатом чого може бути створення нової бізнес-системи (неструктури).

Зазначені моделі розвитку доцільно розглядати як взаємодоповняльні. За умов поліваріантності розвитку підприємства виникає необхідність у визначенні основних вимог щодо вибору управлінської технології розвитку, яка являє собою сукупність прийомів упровадження конкретної моделі розвитку організації.

Технології розвитку підприємства можна розглядати в контексті трьох підходів: 1) інженерного, в межах якого компанія розглядається як технічна система; 2) гуманітарного, в межах якого компанія розглядається як соціальна система; 3) емпіричного, в межах якого компанія розглядається як аналог успішної економічної організації. Кожен із підходів є ефективним при розв'язанні обмеженого кола завдань, тому для здійснення суттєвих перетворень в бізнес-організаціях бажано використовувати різні комбінації кількох технологій. Одним із найперспективніших підходів щодо розвитку сучасного підприємства є проектний підхід.

### **Практична частина**

**Задача 1.** 1. Обґрунтуйте метод оцінки довгострокових фінансових інвестицій за умов ,що інвестор не має суттєвого впливу на авіаційне підприємство. 2. Визначити собівартість придбаних основних матеріалів, форму фінансової звітності і відповідну статтю. Фірма придбала на умовах «франкостанція призначення» основні матеріали на суму 54000 грн. і сплатила за отримані матеріали використавши знижку 2%. Вартість послуг Української товарної біржі 420 грн. Послуги транспортної організації 280 грн. Частина матеріалів повернена постачальникові через невідповідність якості 3. Розкрийте сутність принципу періодичності складання фінансової звітності.

**Задача 2.** 1. Обґрунтувати форму фінансової звітності, статтю і відповідну суму. Авіаційне підприємство придбало основні засоби на суму 48000 грн. без ПДВ та сплатило за них у період дії 3% знижки. Витрати на доставку до місця їх експлуатації не відшкодовуються постачальником і становлять 700 грн. 2. Наведіть визначення актив авіаційного підприємства. 3. Обґрунтуйте метод оцінки довгострокових фінансових інвестицій за умов ,що інвестор має суттєвого впливу на авіаційне підприємство.

**Задача 3.** 1. Визначити балансову вартість довгострокових фінансових інвестицій за методом участі в капіталі та доход від участі в капіталі, назвати форми фінансової звітності і відповідні статті. Собівартість довгострокових фінансових інвестицій в акції компанії „А” 300000 грн., що складає 25% її простих акцій Протягом року компанія „А” отримала прибуток у сумі 100000 грн. і виплатила 40000 грн. дивідендів на акції. Компанія „А” є асоційованим авіаційним підприємством для авіаційного підприємства, що аналізується. 2. В якій формі фінансової звітності відображаються події після дати балансу? 3. Охарактеризуйте інформаційні потреби власників авіаційного підприємства.

**Задача 4.** Вихідні дані: Звітний період авіаційне підприємство закінчило з такими результатами (тис. грн.): Виручка від реалізації готової продукції, в

тому числі ПДВ – 600; Отримання цільового фінансування програми – 89; Сплачені зобов'язання персоналу авіаційного підприємства – 85; Сплата відрахувань на соціальні заходи – 38; Нараховано єдиний соціальний внесок – 31; Оплата кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги - 55; Сплачений податок на прибуток – 129; Реалізація фінансових інвестицій – 24; Придбання основних засобів – 61; Отримані дивіденди – 9; Надходження власного капіталу – 110; Погашення позики – 25; Сплачені дивіденди акціонерам -69; Залишок коштів на початок року – 47.

Необхідно:

1. Розрахувати основні показники Звіту про рух грошових коштів авіаційного підприємства: - чистий рух коштів в результаті операційної діяльності підприємства; - чистий рух коштів в результаті інвестиційної діяльності авіаційного підприємства; - чистий рух коштів в результаті фінансової діяльності авіаційного підприємства.

### **Завдання для самоконтролю**

1. Які зміни в компанії можна ідентифікувати як розвиток?
2. Дайте характеристику філософської та економічної дефініції категорії «розвиток». Поясніть, у чому полягає відмітність різних трактувань категорії «розвиток компанії».
3. Надайте порівняльну характеристику процесів розвитку і зростання, розвитку і функціонування.
4. Схарактеризуйте прояви розвитку сучасної компанії.
5. Визначте основні суперечності, що ведуть до розвитку сучасної компанії.
6. Наведіть приклади основних видів розвитку, що їх демонструють вітчизняні компанії.
7. У чому полягає особливість стратегічного та інноваційного розвитку компанії?
8. Як оцінити рівень розвитку компанії? Поясніть, у чому полягає проблема вимірності розвитку як такого.
9. Обґрунтуйте вибір критеріїв, за якими доцільно оцінювати розвиток підприємства.
10. Сформулюйте засади побудови системи вимірників розвитку освітніх організацій (на прикладі вищого навчального закладу).

### **Практичне заняття 3.**

**Тема: Розвиток компанії у стратегічному контексті.  
Розвиток компанії на засадах управління компетенціями**

*Мета проведення заняття* – закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок з питань: роль стратегічного управління у забезпеченні розвитку компанії; візійність та стратегічна орієнтація компанії; стратегічна діагностика активів компанії; вибір напрямів розвитку компанії у стратегічному просторі.

Після виконаної роботи студент повинен:

*знати:*

- основні питання та суперечності стратегічного менеджменту;
- моделі стратегічного процесу в компанії;
- сутність та логіку побудови піраміди стратегічної орієнтації компанії;
- сутність та завдання, що їх вирішує стратегічна діагностика активів компанії;
- концептуальні підходи щодо описання простору розвитку компанії;

*вміти:*

- визначати основний фокус стратегічного вибору компанії в системі координат «позиціювання — унікальність»;
- формалізувати місію, візію та стратегічні цілі компанії;
- формулювати завдання та визначати основні етапи проведення стратегічної діагностики активів компанії в контексті її розвитку;
- ідентифікувати стратегічний простір розвитку компанії за основними характеристиками стратегії (створення цінності, встановлення меж компанії, узгодження можливостей із ризиками).

**Література:** [1 – 5, 7,8,10].

### **Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Вивчаючи тему, студент повинен знати, що Найпоширенішою концепцією забезпечення вдалого розв'язання проблеми пошуку компаніями адекватних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг залишається стратегічне управління, за допомогою якого компанії різних форм власності, розмірів та бізнес-профілів досягають цілей розвитку шляхом розроблення й реалізації різноманітних стратегій. У контексті управління розвитком компанії маємо визнати, що сьогодні стратегічний менеджмент є вирішальною передумовою досягнення визначених орієнтирів розвитку, що зосереджує увагу менеджерів на трьох ключових моментах: створенні цінності (клієнтоорієнтованість бізнесу), управлінні імітаціями (адаптація та/або проактивність) і формуванні меж бізнесу (зростання/аутсорсинг і диверсифікація).

Процес розроблення та реалізації стратегії може бути організований за преспективною або описовою (у т.ч. емерджентно) моделлю стратегічного процесу. Якщо преспективні моделі слід визнати доволі ґрунтовно розробленими та апробованими, проблема ефективності й результативності застосування спонтанних (емерджентних) стратегій задля досягнення цілей діяльності, реалізації економічними суб'єктами наявних можливостей та ефективного використання потенційно доступних ресурсів залишається невирішеною.

Для забезпечення адекватної та своєчасної реакції компанії на непередбачувані зміни в попиті на продукцію, життєвому циклі товарів, інтеграційно-деінтеграційних процесах (зокрема за умов кризи) в загальному континуумі можливих стратегій підприємства доречно запроваджувати

емерджентні стратегії, що розвиваються спонтанно, без жорсткого планування. Ефективність емерджентних стратегічних рішень багато в чому визначається рівнем компетентності менеджменту підприємства. Відтак сприятливим чинником успішного впровадження у стратегічний процес організації принципу емерджентності є середовище управління знаннями.

Розрізняють два підходи щодо набуття компаніями конкурентних переваг: позиційний та ресурсно-компетенційний. Кожен із цих підходів має і переваги, і обмеження. Головна відмінність ключових положень позиційного та ресурсно-компетенційного підходів полягає в трактуванні ролі зовнішнього середовища у розвитку компанії.

Ресурсно-компетенційні моделі розвитку переважно притаманні компаніям із так званою проактивною ринковою поведінкою, а отже, для таких компаній оточення перетворюється на середовище реалізації своїх новаторських ідей, а не на «арену битви» за «найліпше втілення найкращого досвіду у найкращі терміни». Не заперечуючи результативності такої поведінки, слід визнати, що довгостроковий успіх за тими, хто здатен створювати нове (незалежно від сфери докладання зусиль — у виробництві, управлінні, маркетингу, логістиці), а не копіювати створене іншими.

Щоб не тільки вижити, а й посилити свої конкурентні позиції на ринку набуттям відмітності та неповторності, необхідна чітка стратегічна орієнтація компанії, що передбачає розроблення стратегій відповідно до проголошених місії та візії, й створення відповідного механізму реалізації програми переходу від поточного стану компанії до обраної моделі її майбутнього.

Для компанії, яка прагне досягти суттєвих результатів у процесі свого розвитку, місія виявляється значущим ресурсом управління, що частково пояснює посилений інтерес до неї з боку вітчизняних компаній. При визначенні місії компанії доречно враховувати п'ять чинників: 1) історію організації; 2) стиль поведінки і спосіб дії власників і управлінського персоналу; 3) стан зовнішнього середовища; 4) ресурси, що їх компанія може використовувати для досягнення своїх цілей; 5) відмітні риси, якими володіє компанія. Результати виконання місії за найсуттєвішими характеристиками діяльності компанії описуються у вигляді так званої візії (або бачення). Для реалізації стратегічних намірів і досягнення заданих параметрів розвитку необхідно конкретизувати візію у форматі стратегічних цілей.

Прийняття управлінського рішення з визначення напрямів розвитку компанії зумовлює необхідність виявлення й дослідження ймовірних сфер докладання зусиль з боку менеджменту з метою виявлення можливостей для забезпечення ефективного функціонування компанії в майбутньому. Така сукупність можливих напрямів розвитку, що формуються умовами оточення компанії з урахуванням її потенціалу, визначає стратегічний простір, в якому реалізуються (формуються, підтримуються) конкурентні переваги компанії. Ідентифікація стратегічного простору дає компанії змогу: а) окреслювати сфери створення цінності, що зумовлює зростання вартості компанії та її привабливості для власників і споживачів; б) виявляти перспективні напрями «руху» економічної організації з точки зору співвідношення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін компанії; в) проектувати межі компанії.

За результатами аналізу підходів до структуризації простору та стратегічної концепції розвитку підприємства пропонуємо виокремлювати три основні сфери стратегічного простору — сферу створення цінності, досягнення унікальності та встановлення меж підприємства. Кожна зі сфер може бути ідентифікована із застосуванням інструментарію стратегічного аналізу.

Успішність стратегічного розвитку компанії визначається мірою узгодженості можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі компанії, з тими ресурсами, якими вона володіє та які доступні для неї. Завдання виявлення причинно-наслідкових зв'язків утворення необхідних передумов розвитку компанії вирішується із застосуванням інструментарію стратегічної діагностики. Мінімальний перелік завдань, що їх вирішують стратегічною діагностикою, такий: встановлення стратегічних активів організації, впливаючи на які, можна поліпшити конкурентне становище організації; виявлення слабких і сильних сторін організації у розрізі кожного ресурсу; з'ясування «вузьких місць» організації; ідентифікація стратегічного простору організації; уточнення стратегічних можливостей зовнішнього середовища.

## **Практична частина**

**Задача 1.** Припустимо, ви заощадили 5000 грн, щоб наступного року придбати меблі. Знайомий бізнесмен пропонує вам укласти гроші в його бізнес. У разі невдачі ви втрачаєте 5000 грн і можливість купити меблі. У разі успіху через рік ви одержуєте 30 000 грн. Фахівець із маркетингу оцінює ймовірність успіху в 0,3. Альтернативний варіант — покласти гроші в банк під 9 % річних без жодного ризику. Яке рішення ви приймете?

**Задача 2.** 1. Охарактеризуйте інформаційні потреби постачальників та інших кредиторів авіаційного підприємства. 2. Сформулюйте мету складання звіту про рух грошових коштів. 3. За яким принципом, у якій фінансовій звітності і за якими статтями необхідно відобразити наступні події? Підприємство надало покупцеві послуг на 15000 грн. Попередньої оплати не було. Собівартість послуг 6500 грн.

**Задача 3.** Витрати на виробництво та реалізацію продукції ВАТ "Олеся" в плановому кварталі становлять 8 млн. грн., у т. ч.:

витрати на сировину і матеріали - 45% усіх затрат;

витрати на заробітну плату та нарахування на неї - 35% усіх затрат;

адміністративні витрати та витрати на збут - 20%.

Оплату сировини та матеріалів планується здійснювати на другий робочий день з дня оприбуткування їх на складі. Середній термін перебування виробничих запасів на складі - 2 дні. Тривалість виробництва продукції - 3 дні. Середній термін складування готової продукції - 5 днів. Підприємство планує відвантажувати готову продукцію з наданням відстрочок в її оплаті на 10 днів.

Фінансові служби підприємства повинні розрахувати плановий обсяг потреби підприємства в капіталі для фінансування оборотних активів у цілому та у розрізі окремих елементів витрат.

**Задача 4.** 1. Визначити балансову вартість довгострокових фінансових інвестицій за методом участі в капіталі та доход від участі в капіталі, назвати форми фінансової звітності і відповідні статті. Собівартість довгострокових фінансових інвестицій авіаційного підприємства в акції компанії „А” 400000 грн., що складає 25% її простих акцій. Протягом року компанія „А” отримала збиток у сумі 200000 грн. Компанія „А” є асоційованим підприємством для підприємства, що аналізується. 2. Наведіть склад фінансової звітності акціонерного товариства. 3. Сформулюйте критерії відображення статей у фінансових звітах.

### **Завдання для самоконтролю**

1. Розкрийте роль стратегічного менеджменту як концепції управління розвитком компанії.

2. Які основні питання вирішує стратегічний менеджмент у контексті забезпечення розвитку компанії?

3. Які суперечності сучасного етапу розвитку стратегічного менеджменту зумовлюють специфіку стратегічного процесу в компанії?

4. У чому полягає відмінність прескриптивної та описової моделей стратегічного процесу?

5. Які можливості відкривають емерджентні стратегії в процесі забезпечення розвитку компанії за умов високої непередбачуваності змін у середовищі господарювання? Які застереження необхідно враховувати в процесі прийняття спонтанних стратегічних рішень?

6. Яким є місце і роль візійності бізнесу в забезпеченні стратегічного розвитку компанії?

7. У чому полягає сутність стратегічної діагностики активів компанії? Якою є її роль в управлінні розвитком компанії?

8. За якими критеріями активи компанії відносять до групи стратегічних? Якою є роль стратегічних активів компанії в забезпеченні її розвитку?

9. Чим визначається стратегічний простір розвитку компанії?

10. Які є способи ідентифікації стратегічного простору розвитку компанії?

### **Практичне заняття 4.**

**Тема: Управління знаннями організації як концепція розвитку.  
Управління розвитком компанії на засадах збалансованої системи показників**

*Мета проведення заняття* - закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок з питань: менеджмент знань як управлінська технологія, організаційні конфігурації системи управління знаннями, стратегії управління знаннями компанії. Еволюція систем оцінювання діяльності та розвитку компанії, концепція збалансованої системи показників підприємства, збалансована система показників як концепція розвитку компанії.

Після виконаної роботи студент повинен:

*знати:*

- сутність та класифікацію знань організації;
- методологічні підходи в управлінні знаннями організації;
- методи управління знаннями організації;
- організаційні форми управління знаннями компанії;
- стратегії управління знаннями компанії;
- еволюцію систем оцінювання діяльності та розвитку компанії;
- сутність концепції збалансованої системи показників (ЗСП);
- можливості збалансованої системи показників у контексті розвитку компанії;

*вміти:*

- виявляти джерела конкурентних переваг компанії в економіці знань;
- розробляти механізм управління знаннями компанії;
- обирати стратегію управління знаннями для компанії з урахуванням її специфічних характеристик;
- давати змістову характеристику систем вимірювання діяльності підприємства;
- розробляти збалансовану систему показників (ЗСП);
- складати стратегічну карту компанії;
- виявляти потенційні можливості розвитку компанії в процесі впровадження ЗСП.

**Література:** [1 – 5, 6,9].

### **Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що управління знаннями як управлінська технологія, що забезпечує довгостроковий успішний розвиток підприємства, сьогодні має два основні аспекти вивчення: технологічний (інформаційний) та управлінський. Предметом дослідження технологічного підходу є ІТ-рішення, спрямовані на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі чи в самій компанії. У межах управлінського підходу доводиться принципова відмінність між управлінням інформацією та управлінням знаннями, які розглядаються як джерела конкурентних переваг компанії. Від 2000-х років домінуює трактування системи управління знаннями як комплексного системного поняття, що органічно поєднує інформаційну й управлінську складові задля реалізації стратегічних цілей компанії.

Виходячи з реалій інформаційного суспільства, слід визнати, що знання — це не просто дані або інформація. На відміну від даних та інформації знання невіддільні від суб'єкта, який ними володіє, мають холистичну природу і динамічний характер. У такому розумінні гостро постає питання про те, які саме знання мають першочергове значення для набуття нових та підтримання вже досягнутих конкурентних переваг.



У контексті розвитку компанії знання доцільно розглядати у трьох проєкціях: 1) корінні; 2) такі, що забезпечують успіх; 3) інноваційні. Володіння корінними знаннями створює своєрідний бар'єр на вході до галузі, але не забезпечує конкурентної переваги перед фірмами, які тільки бажають увійти в галузь. Знання, що забезпечують успіх, формують стратегічний потенціал компанії всередині галузі внаслідок володіння специфічними знаннями, що дають їй змогу використовувати стратегію диверсифікації. Інноваційні знання надають можливість «змінювати правила гри» та формують підґрунтя лідирування в галузі.

Знання стають фундаментальним активом компанії. Знаннєві активи підприємства мають низку особливостей, що принципово відрізняє їх від інших активів: 1) знання є «рухливим»; 2) знання важко відділити від конкретної людини та/або організації; 3) доступ до знань ускладнений різними бар'єрами; 4) у процесі створення та використання знаннєвих активів виникає феномен зростання віддачі; 5) у сфері знаннєвих активів виникають двосторонні ринки, в межах яких створюються комплементарні знання, що передбачає формування альянсів і партнерств.

Головне завдання організації в управлінні знаннями — виявлення й поширення основи знань з метою збереження та розвитку своїх ключових компетенцій.

Узагальнюючи наявні погляди на трактування сутності управління знаннями, надалі під управлінням знаннями будемо розуміти методологію з формування й реалізації в компанії організаційних процесів і процедур, спрямованих на створення умов для ефективного виявлення, систематизації, збереження, актуалізації, поширення та генерації знань органічним поєднанням персоніфікованих (інтуїтивістських) та інформаційно-технологічних технологій задля набуття компанією нових або підтримання нею вже набутих конкурентних переваг.

Основними цілями створення СУЗ слід визнати: професійний розвиток працівників, підвищення інноваційності виробництва, зростання ефективності управління інтелектуальними ресурсами підприємства, підвищення операційної ефективності підприємства. Найчастіше результатами функціонування такої системи (її продуктами) є: а) загальна база формалізованих знань організації; б) системи довідково-методичної підтримки працівників організації та підтримки спільної роботи членів територіально розмежованих робочих груп; в) створення професійних спільнот; г) центри компетенції для підтримання застосування та розвитку знань.

Зростання масштабів та ускладнення умов функціонування бізнесу, необхідність швидкого реагування на зміни середовища та зміщення акцентів у ресурсному забезпеченні розвитку компаній з матеріальної на нематеріальну складову зумовили пошук нових підходів до оцінювання ефективності бізнесу, в результаті чого друга половина минулого століття ознаменувалася появою значної кількості оцінних систем, що мають забезпечити різноаспектне (на противагу винятково фінансовому) оцінювання діяльності компанії. Найуспішнішими з подібних оцінних концепцій виявилися такі: Performance Measurement (вимірювання досягнень), Tableau de Bord («Бортове табло»), Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES) (система

вдосконалення та вимірювання продуктивності), Performance Measurement Model (модель вимірювання досягнень), Performance Pyramid (піраміда досягнень), Quantum Performance Measurement (квантове вимірювання досягнень).

Збалансована система показників формувалася як оцінна система, що складається з набору фінансових та нефінансових показників діяльності підприємства. Згодом вона вийшла за межі оцінної моделі й почала формуватися як система стратегічного управління, яка дає можливість сформувати механізм реалізації стратегічних цілей, перевести стратегію у дії та інструмент ефективної комунікації та поширення інформації.

Збалансована система показників має відображати набір показників, за якими визначають всі суттєві види й аспекти діяльності. Вихідною ідеєю в розробленні збалансованої системи показників є гіпотеза про взаємозалежність та взаємозумовленість стратегічних цілей, оцінних показників, їхніх цільових значень, а також стратегічних заходів та ініціатив компанії.

Розроблення системи збалансованих показників — тривалий і складний процес, що передбачає такі етапи: 1) визначення стратегічних цілей компанії; 2) побудову стратегічної карти; 3) вибір оцінних показників; 4) встановлення їхніх цільових значень; 5) розроблення стратегічних заходів.

Відмітністю концепції BSC від попередніх комплексних підходів щодо оцінювання діяльності компанії слід визнати збалансованість оцінних показників, яка виявляється у трьох аспектах: 1) між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності компанії; 2) між внутрішніми і зовнішніми аспектами організації, що виявляється встановленням паритету в потребах усіх стейкхолдерів; 3) між показниками, які відображають минулі досягнення компанії, та її стратегічними намірами.

Створена як система вимірювання, збалансована система показників швидко вийшла за межі оцінної моделі й істотно розширила своє призначення: за якісного формування цілей і показників, BSC роз'яснює базову стратегічну орієнтацію компанії і подає її у вимірному вигляді. Крім того, збалансована система показників зробила значний внесок в удосконалення мотиваційного механізму внаслідок значного впливу на поведінку персоналу сформульованих і артикульованих завдань. Вона стала своєрідним комунікаційним ланцюжком, який дає змогу співробітникам зрозуміти свій внесок у досягнення стратегічних цілей компанії, що суттєво підвищує ймовірність реалізації розробленої стратегії.

Серед завдань збалансованої системи показників є поширення інформації щодо результативності виконання стратегії компанії, озброєння її працівників знаннями, які дають змогу залучити їх до стратегічного процесу, посилити нематеріальний актив компанії. Активне обговорення видів нефінансових показників, які спрямовують компанію на розвиток, напрямів удосконалення процесів компанії, пошук оптимальних варіантів досягнення цільових значень обраних показників, за яку несуть відповідальність менеджери, посилюють корпоративну культуру, відкритість і прозорість управлінських рішень, ухвалюваних у компанії. Упровадження збалансованої системи показників сприяє подоланню інформаційного розриву в компанії, створенню її єдиного інформаційного простору.

## Практична частина

**Задача 1.** 1. Необхідно обґрунтувати оцінку активів у випадку ліквідації діяльності авіаційного підприємства і принцип підготовки фінансової звітності. Визначити підсумок балансу авіаційного підприємства при різних умовах. Авіаційне підприємство має основні засоби: історична собівартість - 110000 грн. знос - 60000 грн. □ ринкова ціна - 7000 грн. Запаси за історичною собівартістю - 9000 грн. ,за ринковою - 5000 грн. 2. Сформулюйте послідовність етапів циклу бухгалтерського обліку від здійснення операцій до складання фінансової звітності. 3. Наведіть визначення статистичної звітності.

**Задача 2.** 1. Визначить суму, за якою основні засоби будуть відображені в фінансової звітності Обґрунтуйте принцип, за допомогою якого приймається рішення, щодо визначення величини суми активу. Авіаційне підприємство придбало основні засоби за ціною 42000 грн. З податком на додану вартість. Витрати на доставку основних засобів - 500 грн. Постачальником надана знижка у розмірі 300 грн.

**Задача 3.** Визначте суми доходу і можливих витрат авіаційного підприємства, а також форми фінансової звітності, де вони будуть відображені Фірма надає річну гарантію на свою продукцію. Витрати на гарантійне обслуговування становлять 3,0% від обсягу реалізації продукції. У звітному періоді дохід від реалізації продукції становив 500000 грн. 3. Охарактеризуйте принцип нарахування і відповідності доходів і витрат, наведіть цифровий приклад.

**Задача 4.** Вихідні дані: За звітний період, підприємством: 1) отримано дохід за відвантажену продукцію покупцям в сумі 72000грн., в тому числі ПДВ, 2) розрахунки з постачальниками і підрядниками - 50 750 грн.; 3) відображено суму податку на додану вартість - суму визначити самостійно, 4) фактична виробнича собівартість реалізованої продукції визначена в сумі 35000грн., 5) розрахунки з бюджетом за податками - 2 960 грн.; 6) короткостроковий кредит - 81 000 грн.; 7) понесені адміністративні витрати в сумі 10000грн., витрати на збут - 6000грн. та інші операційні витрати 3000грн. 8) статутний капітал - 200 000 грн.; 9) отримано аванс від покупця в сумі 12000грн., в тому числі ПДВ 10) надійшли грошові кошти від замовника в сумі 42000грн.; 11) закуплено основні засоби в сумі 46000грн

Необхідно: 1. За звітний період записати формули і розрахувати основні показники суб'єкта малого підприємництва: 1) чистий дохід - суму визначити самостійно, 2) собівартість реалізованої продукції - суму визначити самостійно, 3) показники прибутку - суми визначити самостійно; 4) податок на прибуток - суму визначити самостійно.

**Задача 5.** За умовами контракту можливі два варіанти дій, що ведуть до різних результатів (табл. 1). Проранжирувати ці дії, заповнивши таблицю за: математичним сподіванням, середньоквадратичним відхиленням; коефіцієнтом

варіації; очікуваною корисністю, побудувавши функцію корисності на відрізку  $[-20; 40]$ .

Таблиця 1

Варіанти		Виграші, їхні ймовірності та корисності				$M(x)$	$\sigma(x)$	$K_{VAR}(x)$	$M(U(x))$
1	Величина виграшів	-20	0	10	40	12	21,35	1,78	0,44
	Імовірність виграшів	0,2	0,1	0,4	0,3				
	Корисність виграшів	0	0,2	0,3	1				
2	Величина виграшів	-10	10	20	40	12	14	1,17	0,36
	Імовірність виграшів	0,2	0,4	0,3	0,1				
	Корисність виграшів	0,1	0,3	0,4	1				

### Завдання для самоконтролю

1. Визначте сутність концепції менеджменту знань. Які завдання розвитку компанії вирішують у межах цієї концепції управління?
2. Розкрийте сутність знань компанії як її стратегічного активу.
3. Дайте визначення та прокоментуйте сутність корінних, таких, що забезпечують успіх, та інноваційних знань.
4. Якими є цілі створення в компанії системи управління знаннями?
5. Які методи й технології управління знаннями набули поширення в сучасних компаніях?
6. Яких стратегій дотримується компанія, яка прагне управляти знаннями?
7. Сформулюйте переваги участі компанії у стратегічних партнерствах як стратегії доступу до нових знань. Наскільки ця стратегія є результативною для компаній, що дотримуються проактивної поведінки?
8. Які можливості відкриває стратегія розвитку персоналу?
9. Які ускладнення в плані впровадження менеджменту знань визначають менеджери компаній? Прокоментуйте причини цього.
10. Сформулюйте ключові передумови формування в Україні економіки знань.
11. У чому полягають основні вади оцінних систем, побудованих на фінансових показниках діяльності підприємства?
12. Дайте характеристику системам вимірювання діяльності підприємств, та опишіть сутність базових аналітичних концепцій, які були розроблені й поширилися наприкінці минулого століття.
13. Визначте мету розроблення збалансованої системи показників як оцінної аналітичної моделі.
14. Дайте характеристику основним складовим (перспективам) збалансованої системи показників.
15. Визначте етапи формування системи збалансованої системи показників.
16. Поясніть призначення стратегічних карт та логіку їх побудови.
17. Які чинники впливають на вибір індикаторів за кожною перспективою збалансованої системи показників?

18. У яких напрямках відбувається балансування показників у збалансованій системі показників?

19. Обґрунтуйте, чому збалансована система показників з оцінної системи перетворилася на концепцію розвитку компанії.

20. Назвіть основні перешкоди на шляху впровадження збалансованої системи показників.

## **Практичне заняття 5.**

### **Тема: Розвиток компанії за принципами процесного управління. Система управління розвитком компанії**

*Мета проведення заняття* - закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок з питань: концепція процесного управління, формування бізнес-моделі та моделювання бізнеспроцесів організації, інструменти процесного управління в компанії, поняття управління розвитком компанії, концептуальні положення управління розвитком компанії, формування підсистеми управління розвитку, ефективність управління розвитком компанії.

Після виконаної роботи студент повинен:

*знати:*

- передумови становлення та еволюцію процесного управління;
- сутність бізнес-моделі компанії та підходи щодо її формування;
- поняття й типологію бізнес-процесів;
- інструменти процесного управління в компанії;
- сутність та функції управління розвитком компанії;
- концептуальні засади управління розвитком компанії (принципи та методи управлінського впливу, типи реагування на імпульси розвитку, способи залучення персоналу до управління розвитком компанії);
- об'єкти і суб'єкти управління розвитком компанії;
- формальні та неформальні формати управління розвитком компанії;
- способи оцінювання ефективності управління розвитком компанії;

*вміти:*

- ідентифікувати рівні розвитку процесно-орієнтованої компанії;
- формувати бізнес-процеси компанії;
- розробляти систему критеріїв оцінки бізнес-процесів;
- здійснювати організаційне проектування в процесній організації;
- визначати доцільність створення формальної або неформальної підсистеми управління розвитком залежно від характеристик компанії та її діяльності;
- формувати механізм управління розвитком компанії в органічній єдності цілей розвитку, чинників та ресурсів, що його зумовлюють, а також методів управлінського впливу;
- розробляти посадової інструкції працівника відділу перспективного розвитку підприємства.

**Література:** [1 – 5, 6,7,8,10].

### **Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що Процесна концепція розвитку компанії базується на принципах реалізації стратегічної ідеї через побудову й оптимізацію бізнес-процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу та сфокусовані на створення доданої цінності як для зовнішніх, так і для внутрішніх клієнтів.

Процесне управління передбачає: 1) дотримання стратегічної формули компанії (місії, цінностей, візії, цілей та способів їх досягнення); 2) фокусування операційної діяльності компанії на створенні доданої споживчої цінності; 3) організаційну структурування, ґрунтовану на моделюванні бізнес-процесів; 4) систему мотивації, що базується на принципах результативності бізнес-процесів з позицій зовнішніх і внутрішніх клієнтів; 5) відкритість та прозорість компанії для її працівників різних рівнів.

У своєму становленні процесно-орієнтована компанія проходить 5 рівнів розвитку: від розуміння та появи нової логіки прийняття управлінських рішень, організаційного проектування на засадах моделювання бізнес-процесів, формування оцінної системи результативності бізнес-процесів, до впровадження процесного обліку і бюджетування.

Вихідним етапом становлення процесно-орієнтованої компанії є формування бізнес-моделі, яка дає уявлення про логіку бізнесу компанії, спрямовує керівництво на переосмислення діяльності та формує потужний потенціал розвитку. Розроблення бізнес-моделі сприяє поліпшенню комунікацій у компанії, узгоджує різноспрямовані інтереси, дає можливість чітко окреслити пріоритети й сфокусувати зусилля на магістральних напрямках, що генерують цінність, доходність та прибутковість.

Ключовим об'єктом управління є бізнес-процес, який варто ідентифікувати як комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів для створення доданої цінності для клієнтів. Найпоширенішим є поділ бізнес-процесів на основні та забезпечувальні, які різняться за критерієм характеру впливу (прямий чи опосередкований) на формування доданої цінності для клієнтів компанії.

Процесно-орієнтоване управління, облік і бюджетування мають тісний взаємозв'язок, який полягає в домінуванні бізнес-процесів як об'єкта управління. Для забезпечення дієвої управлінської технології, побудованої за принципами процесного управління, необхідно: 1) визначити цільові орієнтири результатів основних бізнес-процесів, які формуються на основі каскадування збалансованих показників розвитку компанії; 2) сформулювати механізм участі у створенні продукту для зовнішніх клієнтів усіх співробітників компанії із визначенням кількісних та якісних параметрів; 3) визначити зони відповідальності власників бізнес-процесів із внесенням відповідних змін до системи мотивації співробітників; 4) створити систему управлінського обліку, яка передбачатиме трансформацію облікової політики компанії з урахуванням нових принципів ведення аналітичної роботи, створення системи нормативів

процесної організації; 5) розробити систему планування ресурсів (процесного бюджетування) принципами щільної кореляції встановлених цілей компанії із механізмом їх досягнення та обсягом необхідних ресурсів і, відповідно, витрат. В основі управління розвитком компанії — цілеспрямовані дії її менеджменту щодо розв'язання суперечностей існування системи, забезпечення її цілеспрямованого руху в рамках обраних пріоритетів розвитку, що досягається виконанням чотирьох основних функцій: 1) цілевстановлення; 2) прогнозування (планування); 3) організації і координування; 4) стимулювання і активізації; 5) моніторингу. Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, необхідних для утримання підприємством усталених конкурентних переваг та досягнення неповторності й довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі.

Розвиток компанії зумовлює необхідність розв'язання комплексу проблем, пов'язаних з трансформацією системи організаційно-виробничих та соціально-економічних відносин, що розглядаються в кількох контекстах, а саме: проблемно-орієнтованому (стратегічному), структурно-функціональному, системному, інституціональному та конкурентному.

Серед концепцій щодо управління розвитком компанії слід виокремити базовані на різних концептуальних положеннях щодо: типу реагування (реактивний і проактивний) на імпульси розвитку компанії; методів здійснення управлінського впливу на процес розвитку через адміністрування чи управління; характеру залучення персоналу до формування напрямів розвитку та відповідальності за отримані результати; способи організації управлінського впливу: через створення ієрархічної адміністративної структури або відсутності адміністративних відносин у системі.

Управління розвитком компанії реалізується через відповідну підсистему, яка, своєю чергою, являє собою складну відкриту систему, що може бути описана трьома парами складових: 1) об'єкт — суб'єкт управління; 2) організаційна структура — механізм управління; 3) принципи управління — культура та цінності розвитку організації.

Організаційно підсистема управління розвитком компанії може бути побудована за двома форматами — формальним та неформальним. Формальна модель управління розвитком передбачає виокремлення в межах організаційної структури підрозділу підприємства, що позначається в організаційно-структурній формалізації сфери повноважень та відповідальності осіб, закликаних здійснювати якісні трансформації. Неформальна модель управління розвитком передбачає наявність вмонтованого в діяльність кожного структурного підрозділу компанії механізму розвитку.

Механізм управління розвитком компанії має забезпечити дієвість відповідної підсистеми та підтримувати органічне поєднання суб'єкта і об'єкта управління розвитком адекватними методами та з урахуванням специфічних чинників підтримки розвитку.

У межах визначення показників оцінювання ефективності управління розвитком компанії науковий пошук триває у двох напрямках: 1) розроблення інтегрального показника, який дає уявлення щодо рівня розвитку компанії та, опосередковано, про ефективність управління цим процесом; 2) формування

системи показників, що відображає рівень досягнення результатів компанії та оцінку її потенціальних можливостей.

## Практична частина

**Задача 1.** Визначити ризикованість стратегії.

Реалізується проект, який задано відповідними стратегіями. Зовнішньоекономічні умови впливають на значення прибутку, який має певні імовірності появи, за кожною стратегією. Визначити ризикованість кожної стратегії за показником семіквадратичного відхилення.

Прибуток кожної стратегії та імовірність зовнішньоекономічних умов

Стратегії, $S_i$	Прибуток тис. грн			
	1	2	3	4
$S_1$	12	18	9	6
$S_2$	10	8	11	5
$S_3$	25	20	17	15
$S_4$	8	12	15	7
$P_i$	0,2	0,15	0,25	0,4

**Задача 2.** Визначити собівартість фінансових інвестицій фірми. Фірма придбала 50000 акції за ринковою вартістю 2 грн. за одиницю. Номінальна вартість однієї акції 1 грн. Витрати за послуги на Українській фондовій біржі 600 грн.

**Задача 3.** Вихідні дані: За звітний період, авіаційним підприємством відображені залишки на рахунках бухгалтерського обліку:

- 1) дохід за надані послуги покупцям в сумі 594000грн., в тому числі ПДВ,
- 2) собівартість послуг визначено в сумі 205000грн.,
- 3) адміністративні витрати в сумі 70000грн.;
- 4) інші операційні витрати 3000грн.;
- 5) орендовані необоротні активи - 25 000 грн.;
- 6) дохід від реалізації послуг - 20 240грн.;
- 7) виплачена заробітна плата - 5 000грн.;
- 8) каса в національній валюті – 100грн.;
- 9) собівартість реалізації - 2 340грн.;
- 10) - основні засоби - 240 000грн.;
- 11) - статутний капітал - 200 000грн.;
- 12) – паливні матеріали - 38 260грн.;
- 13) – витрати на стоянку в аеропорту ПС - 4 850грн.;
- 14) - рахунки в банках (в національній валюті) - 66 500грн.;
- 15) - короткостроковий кредит - 81 000грн.;
- 16) - розрахунки з постачальниками і підрядниками - 50 750грн.;
- 17) - розрахунки з бюджетом за податками - 2 960грн.;
- 18) - розрахунки з іншими кредиторами - 15 000грн.



Необхідно: 1. Розрахувати основні показники Балансу підприємства: 2) активи - суму визначити самостійно, 3) зобов'язання - суму визначити самостійно, 4) власний капітал - суму визначити самостійно.

**Задача 4.** Витрати на виробництво та реалізацію продукції ВАТ "Олеся" в плановому кварталі становлять 8 млн. грн., у т. ч.:

витрати на сировину і матеріали - 45% усіх затрат;

витрати на заробітну плату та нарахування на неї - 35% усіх затрат;

адміністративні витрати та витрати на збут - 20%.

Оплату сировини та матеріалів планується здійснювати на другий робочий день з дня оприбуткування їх на складі. Середній термін перебування виробничих запасів на складі - 2 дні. Тривалість виробництва продукції - 3 дні. Середній термін складування готової продукції - 5 днів. Підприємство планує відвантажувати готову продукцію з наданням відстрочок в її оплаті на 10 днів.

Фінансові служби підприємства повинні розрахувати плановий обсяг потреби підприємства в капіталі для фінансування оборотних активів у цілому та у розрізі окремих елементів витрат.

**Задача 5.** Розрахуйте продуктивність праці по підприємству, якщо за розрахунковий період досягнути наступні результати:

- Виручка від перевезень пасажирів на внутрішніх ПЛ на власному парку склала 91,5 млн. грн.;

- Від перевезень платного багажу 50 млн. грн.;

- Від перевезень вантажу - 12млн. грн.;

- Від перевезень пошти – 40 млн. грн.;

- Доходи від літако-вильотів ПС інших підприємств – 12 млн. грн.

- Доходи за комерційне обслуговування ПС інших підприємств – 2 млн. грн.

- Доходи від авіаобслуговування галузей народного господарства – 2 млн. грн.;

- Доходи від робіт і послуг, що відносяться до основної діяльності – 2,3 млн. грн.;

- Чисельність робітників підприємства складає 2050 чол.

- Коефіцієнт, що враховує втрати фактичної виручки за рахунок пільг пасажирів, прийміть рівним 0,55

### **Завдання для самоконтролю**

1. Сформулюйте базові положення і принципи процесної методології управління компанії.

2. Визначте базові концепції, на яких ґрунтується методологія процесного управління.

3. Які можливості надає використання принципів процесного управління в компанії?

4. Схарактеризуйте рівні розвитку процесно-орієнтованої компанії

5. У чому полягають можливості управлінської системи, ґрунтованої на процесному підході?
6. Визначте зміст поняття «бізнес-модель компанії» та її роль у процесному управлінні.
7. Чому, на Ваш погляд, існує багатоманіття підходів щодо визначення бізнес-процесів?
8. За якими ознаками поділяють бізнес-процеси?
9. Яке навантаження має класифікація бізнес-процесів у компанії?
10. Дайте характеристику процесно-орієнтованого обліку та процесно-орієнтованого бюджетування порівняно із традиційними, застосовуваними у функціонально побудованих організаціях.
11. У чому, на Ваш погляд, полягає процесний підхід щодо розвитку компанії?
12. Прокоментуйте різні підходи щодо визначення сутності управління розвитком компанії. Дайте характеристику ключових положень управління розвитком компанії.
13. Поясніть логіку управлінського впливу на розвиток різних суб'єктів управління компанією.
14. У чому полягає циклічність управління розвитком компанії? З чого складається цей цикл?
15. Визначте складові підсистеми управління розвитком компанії, схарактеризуйте їхню взаємодію.
16. Розкрийте сутність механізму управління розвитком у компанії.
17. Якими, є на Ваш погляд, переваги формальної і неформальної системи управління розвитком компанії?
18. Сформулюйте основні підходи щодо оцінювання ефективності управління розвитком компанії.
19. Чи є різниця в оцінюванні розвитку компанії та управління розвитком компанії?

## **Практичне заняття 6.**

### **Тема: Інформаційне забезпечення розвитку компанії.**

#### **Консалтингова підтримка розвитку компанії**

*Мета проведення заняття* - закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок з питань: управлінська інформація та її роль у забезпеченні розвитку компанії, інформаційні потреби зарубіжних та вітчизняних компаній, ІТ-технології в інформаційному забезпеченні управління розвитком компанії, еволюція впливу управлінського консультування на розвиток підприємства, консалтинг у забезпеченні розвитку компанії, моделі співпраці з клієнтською компанією з метою її розвитку

Після виконаної роботи студент повинен:

*знати:*

- сутність та джерела походження управлінської інформації;

- когнітивні характеристики та особливості управління інформаційними потоками компанії;
  - завдання інформаційної підтримки управління розвитком компанії;
  - поняття економічної інформаційної системи та її завдання;
  - характеристики ERP-систем та їхні можливості в забезпеченні розвитку компанії;
  - сутність, місце та роль управлінського консультування у розвитку сучасної компанії;
  - етапи становлення управлінського консультування як професійної сфери та наукової дисципліни;
  - форми впливу управлінського консультування на розвиток компанії;
  - моделі співпраці компаній з консалтинговими фірмами;
- вміти:*
- виявляти інформаційні потоки в компанії;
  - визначати інформаційні потреби компанії та давати їм аналітичну характеристику;
  - орієнтуватися в сучасних інформаційних системах, що їх застосовують на підприємствах задля підтримки функціонування та забезпечення розвитку формулювати завдання залучення зовнішніх консультантів задля вирішення проблем розвитку компанії;
  - формувати механізм консалтингової підтримки розвитку компанії;
  - вибудовувати процес взаємодії із консультантами з метою трансформації знань в нематеріальний актив компанії.

**Література:** [1 – 5,6,7,10].

### **Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

За умов сучасного гіпердинамічного середовища господарювання одним зі способів забезпечення розвитку компанії стає якісне управління інформаційними ресурсами, що передусім передбачає створення єдиного інформаційного середовища для підтримки процесу розвитку організації.

У сучасній компанії основним способом забезпечення менеджерів інформацією для прийняття оптимальних управлінських рішень виступає управлінський облік. Головним призначенням управлінського обліку є забезпечення оперативності рішень щодо діяльності компанії. Управлінський облік може оперувати прогнозами, неофіційними й експертними даними, іншими джерелами інформації, здатними впливати на рівень конкурентоспроможності компанії.

Джерела отримання управлінської інформації необхідно обирати з урахуванням цілей та завдань розвитку компанії. Основними характеристиками управлінської інформації вважаються повнота, точність, оперативність, порівнюваність, об'єктивність (достовірність), економічність, конфіденційність, користь. Комплексним показником якості управлінської інформації є її *цінність*, що визначається рівнем впливу на досягнення поставленої мети.

Розроблення системи інформаційної підтримки управління розвитком компанії передбачає окреслення її інформаційного простору як зони, в якій

утворюються різноманітні інформаційні потоки. Традиційно інформаційні потоки поділяють на зовнішні та внутрішні, які, своєю чергою, можуть бути горизонтальними та вертикальними (висхідними та спадними).

Більшість вітчизняних підприємств і компаній не усвідомлюють своїх інформаційних потреб, не орієнтуються на інформаційному ринку і не знають способів знаходження інформаційних ресурсів, необхідних для успішного довгострокового розвитку. Тому слід констатувати необхідність вирішення проблеми виявлення інформаційних потреб вітчизняних компаній, у тому числі на основі порівняння вітчизняного досвіду формування поведінки компаній в інформаційному просторі зі світовим досвідом.

На підставі вивчення інформаційних потреб сучасних компаній зроблено кілька важливих висновків: 1) у структурі інформаційних потреб українських підприємств перевага віддається аналітичній інформації бухгалтерського та управлінського характеру, даним про доступність фінансових та інвестиційних ресурсів, інформації політичного й інформаційноправового характеру, що свідчить про зосередженість вітчизняних суб'єктів господарювання на нестабільності нормативно-правового поля в Україні, недосконалості ринкової інфраструктури українського бізнес-середовища, непрозорості ринкового простору в Україні; 2) структура інформаційних потреб вітчизняних та зарубіжних компаній різних сфер діяльності виявляється якісно відмінною: якщо для українських підприємств частка універсальних потреб у загальному обсязі інформаційних запитів не перевищує 60 %, аналогічний показник для зарубіжних компаній становить 86 %, показовим є порівняння часток специфічних інформаційних потреб: 14 % — в українських компаніях, 1 % — у світових; 3) українськими виробничими підприємствами надзвичайно переоцінюється значення інформації нормативно-правового, офіційного, ділового та політичного характеру, але при цьому залишаються суттєво недооцінені дані про ринкову інфраструктуру та можливості розвитку управлінських навичок.

Для вітчизняних підприємств нагальною є потреба у формуванні й підвищенні рівня інформаційної культури, що позначається в чіткому формулюванні цілей інформаційного забезпечення своєї діяльності та розвитку, опануванні технологіями та інструментами роботи з інформаційними ресурсами. Ключовими принципами інформаційного забезпечення діяльності підприємства мають вважатися такі: а) взаємозумовленість джерел інформації для забезпечення цілісності інформаційного масиву; б) збалансованість зовнішніх та внутрішніх джерел інформації; в) правочинність інформації, що позначається на її достовірності; г) відкритість внутрішньої інформації компанії, що підвищує інформаційну прозорість та «якість» вітчизняного інформаційного середовища; д) системність інформаційних джерел, що позначається в цілеспрямованій, упорядкованій та свідомій роботі з інформацією та забезпечує її релевантність у контексті підготовки й реалізації стратегічних рішень.

Задля забезпечення успішного довгострокового розвитку сучасних компаній необхідним є впровадження високоефективної інформаційної системи, ґрунтованої на використанні новітніх технічних засобів автоматизованого оброблення цифрової й текстової інформації, об'єднаних в

єдину внутрішньофірмову локальну інформаційну мережу. Для забезпечення клієнтоорієнтованості компанії впроваджують SCM- і CRM-системи, для підвищення рівня операційної ефективності — ERP-системи.

При створенні в компанії інформаційно-аналітичних систем потрібен бізнес-інжиніринг — створення організації, зорієнтованої на виконання певної стратегії. Сьогодні найперспективнішим є бізнес зорієнтований підхід, що базується на концепції BSC (Balanced Scorecard — системі збалансованих показників). Управлінське консультування справляє двобічний вплив на національну економіку: 1) опосередковано — через створення інформаційного простору, що забезпечує економічним суб'єктам доступ до нових управлінських технологій; 2) безпосередньо — через внесок консалтингової галузі у створення валового національного продукту, що є кількісним параметром рівня інтелектуального розвитку національної економіки країни.

Історія становлення і розвитку управлінського консультування свідчить про активну дослідницьку діяльність консультантів з пошуку нових управлінських інструментів і технологій, що сприяють посиленню ефективності діяльності підприємств, доводить зростання ролі у формуванні нових принципів управління підприємствами, які розробляють і активно просувають консалтингові компанії.

Сучасна практика функціонування успішних компаній засвідчує, що значна частка лідерів бізнесу забезпечує утримання і посилення конкурентних позицій завдяки плідній співпраці з консалтинговими компаніями на постійних засадах. Спільна діяльність менеджменту компаній з консультантами в пошуку напрямів і моделей розвитку сприяє появі прогресивних управлінських інструментів, що зумовлює досягнення якісних незворотних змін на підприємстві, які забезпечують його сталий довгостроковий успіх. Рівень впливу управлінського консультування на розвиток підприємства визначається мірою розробленості, впровадження та розвитку консалтингових продуктів і технологій.

Основними завданнями управлінського консультування в процесі розвитку підприємств є 1) створення й поширення нових актуальних методів, технологій та управлінських інструментів з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку підприємств; 2) навчання персоналу клієнтських організації новим управлінським технологіям, підвищення рівня управлінської культури; 3) проведення незалежного діагностування проблематики підприємства для формування альтернативних шляхів подолання виявлених проблем та напрямів його розвитку; 4) надання експертної допомоги клієнтам з розв'язання ними управлінських та ділових проблем, оптимізації їхнього бізнесу, підвищення ефективності функціонування клієнтської організації; 5) сприяння посиленню інноваційності клієнтських компаній, допомога в реалізації рекомендацій та впровадженні управлінських новацій.

Дедалі впливовішою стає роль управлінського консультування в процесі управління знаннями компанії через: 1) придбання готових інтелектуальних продуктів, використання яких можливе без залучення зовнішніх фахівців; 2) залучення експертів, які володіють унікальними знаннями, для створення нових знань. У процесі співпраці з консультантами формується певний інформаційний простір компанії, в якому консалтингові компанії стають активними

співучасниками продукування імпліцитних знань підприємства, комунікаторами в процесі трансферту їх у середовищі компанії.

Взаємодія консультантів та клієнтських організацій відбувається за різними напрямками й набуває *різноманітних форм*. Під час консультування по-різному розподіляються сфери повноважень і відповідальності між консультантом та клієнтом. Такий розподіл залежить передусім від обраної моделі взаємовідносин у парі «клієнт-консультант». Домінантним принципом виокремлення форм консультування є міра залучення й відповідальності за результати між клієнтом і консультантом на різних фазах (етапах) співпраці. Традиційно консалтингова співпраця здійснюється за однією із трьох моделей: експертна модель, модель «лікар-пацієнт» і «співпраця».

### Практична частина

**Задача 1.** Інвестор може вкласти в проект модернізації комп'ютерної системи фірми не більше 24 000 ( + N) тис. гр. од. Інвестиційний проект триває 3 роки. Інвестиції надаються під 16% річних. Розглядаються 4 незалежних проекти, у яких грошові потоки розподіляються в такий спосіб:

Проект	Грошовий потік за рік, тис. гр.од		
	1	2	3
1	14000( + N)	12000( + N)	12000( + N)
2	10000( + N)	10000( + N)	15000( + N)
3	9000( + N)	10000( + N)	18000( + N)
4	15000( + N)	14000( + N)	11000( + N)

Порівняти проекти за показниками чистої поточної вартості (NPV), індексом прибутковості (IP) і періодові окупності (PP). Зробити висновки.

**Задача 2.** Вихідні дані: Звітний період авіаційного підприємство закінчило з такими показниками: Виручка від продажу товарів і готової продукції - 360,0тис.грн (в т.ч. ПДВ) Вартість наданих послуг з обслуговування готової продукції - 4,8 тис.грн (в т.ч. ПДВ) Вартість закуплених основних засобів - 120,0 тис.грн (в т.ч. ПДВ) товарів - 96,0тис.грн (в т.ч. ПДВ) сировини і комплектуючих - 36,0 тис.грн(в т.ч. ПДВ) Необхідно: 1. Розрахувати основні показники Податкової декларації з податку на додану вартість: - суму податкового зобов'язання з ПДВ; - суму податкового кредиту з ПДВ; - суму податку на додану вартість, що підлягає сплаті (відшкодуванню).

**Задача 3.** Вихідні дані: За звітний період, авіаційного підприємством: отримано виручку від реалізації за відвантажену продукцію покупцям в сумі 1200000грн., в тому числі ПДВ, отримано дохід за надані послуги в сумі 240000грн., в тому числі ПДВ, придбано основні засоби з метою використання їх у господарської діяльності в сумі 360000грн., в тому числі ПДВ, придбано товари з метою використання їх у господарської діяльності в сумі 60000 грн., в тому числі ПДВ, отримано аванс від покупця в сумі 36000

грн., в тому числі ПДВ довгострокова дебіторська заборгованість – 36000 грн. Фінансові витрати - 56000 грн. Адміністративні витрати – 72000 грн. Рахунки в банках (в національній валюті) – 66500 грн. Необхідно: записати формули і розрахувати чистий прибуток та податок на додану вартість.

**Задача 4.** Вихідні дані: За звітний період, авіаційним підприємством відображено (тис. грн.): - Доходи від продажу товарів - 720000 грн., в тому числі ПДВ - Доходи від надання послуг - 120000 грн., в тому числі ПДВ - Аванси від замовників - 36000 грн., в тому числі ПДВ - Собівартість придбаних та реалізованих товарів (робіт, послуг) - 140000 грн. - Довгострокова дебіторська заборгованість – 24000 грн. - Фінансові витрати – 56000 грн. - Адміністративні витрати – 86000 грн. - Витрати на збут - 43000 грн.- Рахунки в банках (в національній валюті) – 66500 грн. - Готова продукція - 24000 грн., в тому числі ПДВ - Убуток балансової вартості запасів - 15000 грн. - Необхідно: Розрахувати основні показники авіаційного підприємства: Доходи від операційної діяльності; Інші витрати; Об'єкт оподаткування; Податок на прибуток.

**Задача 5.** Відділ маркетингу пропонує компанії дані про очікуваний попит на програмні продукти за трьох варіантів ціни:

Очікуваний обсяг продажу	Можлива ціна за одиницю, грн		
	7,0	8,0	9,0
Найкращий з можливого	15 000	12 000	11000
Найбільш імовірний	14 000	11000	10 000
Найгірший з можливого	9 000	8000	6000

Імовірність найкращого та найгіршого попиту — 0,25. Постійні витрати на виробництво — 30 000 грн на рік, змінні витрати — 3 грн за одиницю. Визначте, за якою ціною випускати продукцію компанією за допомогою таких критеріїв, як математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення й коефіцієнт варіації.

**Задача 6.** Компанія випускає безалкогольний напій. Змінні витрати на виробництво 1 л напою 1,0 грн, ціна продажу — 2,20 грн. Компанія передбачає, що внаслідок перевищення пропозиції над попитом з метою реалізації продукції компанія буде змушена знизити ціну на 0,40 грн. Можливий попит на продукцію, що прогнозується компанією:

Можливий попит на напій за тиждень, літрів	1100	1200	1300
--	------	------	------

Побудуйте матрицю прибутків і визначите, яку кількість продукції має випускати компанія за допомогою критерія Гурвіца при значенні коефіцієнта оптимізму 0,6.

**Задача 7.** Відділ маркетингу пропонує компанії дані про очікуваний попит на програмні продукти за трьох варіантів ціни:

Очікуваний обсяг продажу	Можлива ціна за одиницю, грн		
	8,0	9,0	10,0
Найкращий з можливого	16 000	14 000	12 500
Найбільш імовірний	14 000	12 500	12 000
Найгірший з можливого	10 000	8000	6000

Імовірність найкращого та найгіршого попиту — 0,25. Постійні витрати на виробництво — 40 000 грн на рік, змінні витрати — 4 грн за одиницю. Визначте, за якою ціною випускати продукцію компанією за допомогою таких критеріїв, як математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення й коефіцієнт варіації.

### Завдання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність та роль інформаційного забезпечення управління розвитком компанії?
2. Які завдання вирішує в компанії управлінський облік?
3. Які вимоги висувають до управлінської інформації?
4. За якими напрямками відбувається рух інформації ззовні та всередині організації? Які існують можливості та обмеження в управлінні інформаційними потоками?
5. З якими проблемами стикаються українські компанії при формуванні підсистеми інформаційного забезпечення управління розвитком?
6. Що являють собою сучасні інформаційні системи підтримки управлінських рішень?
7. Якими є передумови впровадження інформаційних систем у компанії?
8. Які можливості відкриває застосування інформаційних систем різних класів для компанії, що прагне розвиватися?
9. Які завдання розвитку компаній дають змогу вирішувати системи імітаційного моделювання та бізнес-аналітики (Business Intelligence — BI)?
10. Як можна оцінити ефективність корпоративної інформаційної системи?
11. Дайте характеристику управлінського консультування та його ролі в сучасній економіці.
12. Опишіть етапи становлення управлінського консультування та еволюцію його впливу на розвиток економічних систем.
13. Сформулюйте основні завдання консультування у процесі розвитку компанії.
14. Якими є основні форми впливу управлінського консультування на розвиток компанії?
15. Дайте характеристику найпопулярнішим консалтинговим концепціям розвитку компаній.
16. Схарактеризуйте механізм консалтингової підтримки розвитку компаній.
17. Визначити ознаки різних видів консалтингових проектів розвитку.
18. Які ресурси використовують в процесі консалтингової підтримки розвитку підприємств?



19. Дайте характеристику моделям консалтингової співпраці в процесі розвитку компанії та визначте умови успішного використання їх.
20. Визначте передумови успішної консалтингової підтримки розвитку підприємств.

### **Практичне заняття 7.**

#### **Тема: Проекти розвитку компанії: принципи впровадження та специфіка розроблення**

*Мета проведення заняття* - закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок з питань: проектні принципи впровадження змін у компанії, сутність та ознаки проектів розвитку, види проектів розвитку, учасники проектів розвитку.

Після виконаної роботи студент повинен:

*знати:*

- роль проектного підходу в управлінні розвитком сучасної компанії;
- класифікацію та сфери поширення проектів розвитку в практиці господарювання зарубіжних і вітчизняних компаній;
- сутність та ознаки проектів розвитку, у т.ч. їх цільову спрямованість, специфіку організації та ресурсного забезпечення, склад учасників та особливості оцінки ефективності;

*вміти:*

- розробляти концепцію проекту розвитку;
- передбачати обмеження та ризики впровадження проектів розвитку різних типів;
- встановлювати ключових учасників проекту розвитку та визначати відповідальність їх за результати проекту;
- інтегрувати проект розвитку в систему управління розвитком компанії.

**Література:** [1 – 5,6,7,8,9,10].

#### **Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Необхідність концентрації зусиль менеджменту на досягнення конкретних результатів розвитку компанії в чітко визначені терміни зумовила появу й широке застосування проектної ідеології в процесі впровадження в організації якісних незворотних поліпшень для реалізації стратегії компанії. Трансформація проектного менеджменту з технічного інструменту в організаційну ідеологію кардинально змінює систему управління розвитком компанії. Інтеграційні процеси систем управління розвитком та управління проектами відбуваються у двох площинах □ технічній та соціокультурній.

Застосування принципів аналізу й підготовки проектних рішень для реалізації стратегічних ініціатив дає можливість інтегрувати методологію проектного менеджменту в управлінські процеси, надає реальний шанс компаніям сконцентрувати зусилля на досягненні стратегічних цілей,

забезпечити організаційну та ресурсну підтримку реалізації стратегії підприємства.

Методологія проектного менеджменту сьогодні набула поширення не тільки в компаніях, де реалізація проектів є основним видом діяльності, а й у компаніях, які застосовують проектний підхід для впровадження бізнесових ідей та інновацій. Застосування проектних принципів для підвищення ефективності реалізації стратегії зумовило виокремлення спеціального напрямку досліджень «управління змінами за допомогою проектів». Це сприяло усвідомленню необхідності встановлення чіткого зв'язку між пріоритетами проектів та стратегією компанії.

У науковій і фаховій літературі поняття «проект розвитку» залишається дискусійною категорією, яка потребує ідентифікації, визначення місця та статусу таких проектів у системі управління компанією, уточнення їхніх ознак і властивостей. Доречно визначити три групи підходів до трактування сутності проектів розвитку: 1) проектами розвитку вважаються всі проекти внаслідок певного рівня їх інноваційності та унікальності; 2) проекти розвитку фактично є програмами, пов'язаними з якісними трансформаційними процесами на підприємстві для реалізації заходів, що забезпечують розвиток компанії; 3) проекти розвитку створюють специфічну категорію проектів, що забезпечують досягнення цілей розвитку компанії.

Проекти розвитку компанії як такі, що спрямовані на досягнення оригінальних цілей через реалізацію якісних, незворотних змін стану компанії, що тривають певний період з визначеним бюджетом та обмеженими ресурсами, мають специфічні характеристики, які позначаються у: 1) цільовій спрямованості на вирішення унікальних завдань розвитку компанії; 2) кількісній вимірюваності параметрів упроваджуваних організаційних та структурних змін, а також стратегічних і культурних перетворень у компанії; 3) життєвому циклі, який не має чіткого часового окреслення в категоріях «початок-кінець» проекту; 4) «прозорості» та неусталеності меж між зовнішнім і внутрішнім середовищами проекту.

При формуванні альтернативних підходів до розроблення класифікаційних ознак проектів розвитку головна аргументація дослідників зводиться до необхідності визначення принципів обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на покращення якості управління розвитком компанії. Тому традиційні для практики проектного менеджменту класифікаційні ознаки доповнюють такими характеристиками проектів розвитку, як: 1) функціональні зони упроваджуваних змін (маркетингові, технічні, фінансові, організаційні, навчальні тощо); 2) рівень інноваційності завдань, які вирішує проект розвитку; 3) рівень чіткості формування цілей проекту і методів їх досягнення; 4) обсяг необхідних фінансових ресурсів; 5) джерела фінансування проектів розвитку.

З огляду на особливості планування та впровадження проекти розвитку можна класифікувати за параметрами можливості визначення їхніх цілей та методів їх досягнення, на основі чого вирізняють 4 типи проектів розвитку: 1) проекти, цілі та методи їх досягнення чітко визначені; 2) проекти, цілі яких ідентифіковано, але методи їх досягнення важко визначити; 3) проекти з невизначеними цілями і результатами, але зі зрозумілими механізмами

реалізації проекту; 4) проекти, для яких цілі та методи їх досягнення перебувають у зоні невизначеності.

Оскільки переважна більшість проектів розвитку є комплексними за характером, а отже, віднесення їх до однієї зі сфер діяльності або предметної галузі неможливе, доцільно класифікувати проекти розвитку компанії з урахуванням специфіки змістового наповнення, місця й ролі в діяльності компанії та потреб сучасної практики їх реалізації. У такому контексті вважаємо за потрібне визначити такі класифікаційні ознаки проектів розвитку компанії: за характером поведінки підприємства в оточенні; за концептуальними (генеричними) моделями розвитку підприємства; за сферою змін, що є результатом проекту; за життєвим циклом компанії та/або її продуктів; за типом потреби в ресурсах для забезпечення розвитку.

Запорукою успішної реалізації проекту розвитку має стати баланс відповідальності, повноважень та реальної влади основних учасників проекту, яких розрізняють за такими ключовими параметрами: а) за *рівнем залучення* (участі) до процесу підготовки та реалізації проектів (активні та пасивні учасники); б) за *спрямованістю інтересів* (особи, інтереси яких заторкує проект, які впливають на результати проекту, та особи, інтереси яких проект незаторкує); в) за *критерієм відношення до проекту* (внутрішні та зовнішні учасники проекту розвитку).

## **Практична частина**

**Задача 1.** Визначити потребу в капіталі акціонерного товариства "Фактор" для фінансування оборотних активів протягом одного кварталу кумулятивним та елективним методами на основі наступних даних.

Плановий обсяг витрат на виробництво та реалізацію продукції - 3,6 млн. грн. Планові залишки готової продукції на складі на початок та на кінець періоду є незмінними.

Структура витрат підприємства характеризується такими даними:

прямі матеріальні витрати - 30%;

прямі витрати на оплату праці та нарахування на неї - 35%;

загальновиробничі витрати - 20%;

адміністративні витрати - 10%;

витрати на збут - 5%.

Середній період постачання та зберігання сировини й матеріалів на складі - 5 днів.

За домовленістю з постачальниками сировини строк її оплати становить 3 дні з часу її оприбуткування на складі.

Тривалість виробництва готової продукції - 10 днів.

Тривалість зберігання готової продукції на складі - 2 дні.

З метою стимулювання збуту продукції підприємство надає відстрочки в платежах за її оплату протягом 15 днів.

**Задача 2.** Особа, яка приймає рішення про випуск продукції, має таку шкалу корисності доходу:

Корисність доходу	0	10	20	35	60	100
Дохід, тис. грн	0	60	110	160	220	270

Зробіть висновок щодо схильності або несхильності цієї особи до ризику. Прогнозується, що на ринку можуть виникнути дві ситуації стосовно попиту на цей вид продукції: у першій ситуації дохід становить 70 тис. грн з імовірністю 0,75 або 210 тис. грн, а в другій — гарантовано 140 тис. грн. Який варіант обере ця особа за критеріями очікуваного доходу та очікуваної корисності? Розрахуйте її премію за ризик.

**Задача 3.** Можливі два варіанти дій, що ведуть до різних результатів. Проранжируйте ці дії за сподіваною корисністю. Побудуйте функції корисності.

Варіанти		Виграші, їхні ймовірності й корисності			
1	Величина виграшів	-20	10	65	80
	Імовірність виграшів	0,1	0,2	0,3	0,4
	Корисність виграшів, балів	0	30	50	100
2	Величина виграшів	-30	20	30	50
	Імовірність виграшів	0,2	0,3	0,4	0,1
	Корисність виграшів, балів	0	40	60	70

### Завдання для самоконтролю

1. На основі наведених вище результатів опитування представників зарубіжних компаній розкрити причини невдалого впровадження змін у компаніях. Прокоментуйте, наскільки актуальними є ці причини для вітчизняної практики управління розвитком підприємств.

2. Які можливості відкриваються в результаті запровадження в практику управління розвитком компанії проектного підходу?

3. Прокоментуйте, яке місце посідають проекти в системі управління розвитком компанії.

4. Які чинники перешкоджають застосуванню проектного підходу в управлінні розвитком вітчизняних підприємств?

5. Дайте визначення проекту розвитку компанії. Якими є його специфічні ознаки?

6. Чому виникає потреба в розширенні переліку традиційних класифікаційних ознак для проектів, спрямованих на впровадження змін у компанії?

7. Які існують різновиди проектів розвитку компанії? У чому полягають їхні відмітні характеристики?

8. Хто є учасниками проектів розвитку компанії?

9. Які завдання покладаються на різних учасників проектної команди під час реалізації проектів розвитку?

10. Розкрийте роль та опишіть сферу відповідальності керівника проекту розвитку компанії.

## **Практичне заняття 8.**

### **Тема: Управління проектами розвитку компанії**

*Мета проведення заняття* – закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок з питань: завдання управління проектами розвитку компанії, ініціація та формалізація проекту розвитку, планування проекту розвитку, реалізація та завершення проекту розвитку, обґрунтування ефективності проектів розвитку компанії.

Після виконаної роботи студент повинен:

*знати:*

- принципи та підходи до формалізації проектів розвитку;
- чинники успіху ініціації проектів розвитку;
- завдання та етапи планування проекту розвитку;
- підходи до підсумкового оцінювання проектів розвитку;
- характеристику систем оцінних критеріїв при аналізі проектів розвитку;

*вміти:*

- залежно від виду проекту розвитку визначати пріоритети гармонізації управлінських завдань у тріаді «завдання - бюджет - термін реалізації»;
- розробляти базовий план проекту розвитку та його складових (структуризація проекту з кодуванням робіт, календарно-сітьовий графік, матриця розподілу відповідальності і робіт за виконавцями, список ресурсів із вартісними оцінками, плановий бюджет, розподіл витрат у часі, план надходження фінансування, організаційна структура проекту);
- формувати систему контролю за перебігом реалізації проектів розвитку;
- оцінювати ефективність проектів розвитку за «жорсткими» та «м'якими» параметрами.

**Література:** [1 – 5,6,7,8,10].

### **Короткі відомості з теоретичної частини роботи**

Під час вивчення цієї теми слід звернути увагу на те, що при визначенні цілей проекту розвитку необхідно гармонізувати тріаду «завдання – бюджет - термін реалізації» та визначити пріоритети для подальшої оптимізації параметрів проектів. Зазначимо, що залежно від виду проекту розвитку вибір пріоритетів у зазначеній тріаді може змінюватися.

Управління проектами розвитку ґрунтується на ефективній взаємодії суб'єктів управління (учасників проекту розвитку), їх управлінському впливі на оптимізацію проходження проекту на всіх етапах його життєвого циклу та використання ефективних засобів й інструментів проектного менеджменту.

Процес ініціації проектів розвитку в компанії може бути неформалізованим і жорстко регламентованим. Результатами етапу формалізації проекту є розроблена ідея якісних перетворень у компанії із визначенням орієнтовних цілей розвитку, альтернативних шляхів їх досягнення та встановлення відповідальних за реалізацію відповідних заходів. Основні проблеми етапу ініціації проекту полягають у: відсутності мотивації та недостатньому залученні всіх стейкхолдерів до обговорення проектної ідеї; можливості перетворення проектної ідеї на джерело конфлікту інтересів учасників проекту, менеджерів і працівників компанії; некомпетентності та суб'єктивізму прийняття рішень з боку замовників та ініціаторів проекту.

Планування проекту розвитку □ тривалий процес, який передбачає проведення аналітичної роботи на основі використання достовірної інформації, узгодження всіх аспектів реалізації проекту як активними, так і пасивними учасниками. Сутність процесу планування проекту розвитку полягає в уточненні й фіксації мети проекту і механізму її досягнення, визначенні й формуванні всього комплексу заходів і робіт, які мають бути виконані, з конкретизацією їх тривалості, послідовності, ресурсного забезпечення, фіксації ризиків, вимог щодо якості проекту та узгодження дій учасників проекту. Ключовим ресурсом процесу планування є часові ресурси фахівців, експертів, консультантів, членів проектної команди та керівництва компанії. Затверджений єдиний або базовий план проекту передбачає розроблення структуризації проекту з кодуванням робіт, календарно-сітьового графіка з уточненням критичних точок, матрицю розподілу відповідальності і робіт за виконавцями, список ресурсів із вартісними оцінками їх, плановий бюджет, розподіл витрат у часі, план надходження фінансування, організаційну структуру проекту.

Метою етапу реалізації проекту є виконання його плану. Тому основними процесами цього етапу є виконання робіт з досягнення цілей проекту, моніторинг і контроль за витрачанням людських та матеріальних ресурсів, вибір постачальників та управління замовленнями, забезпечення якості та управління змінами, приймання результатів.

Реалізація проекту потребує системної інтеграції бізнес-процесів компанії з управлінськими рішеннями за проектом, активних комунікацій та ефективної взаємодії між усіма учасниками проекту, своєчасного ресурсного забезпечення виконання запланованого комплексу робіт.

Метою моніторингу проекту є подання керівництву проекту та/або компанії оперативної інтегрованої інформації про реалізацію проекту, достатньої для прийняття ключових рішень за проектом. Визначений комплекс параметрів, за якими аналізується стан проекту та показники виконання проекту, мають задовольняти керівництво компанії за критеріями оперативності, повноти та достовірності. Ефективний моніторинг передбачає концентрацію зусиль на збиранні найважливіших даних про проект, виконання так званих проміжних оглядів розвитку проекту.

Завершення проекту передбачає підсумкове затвердження всіх результатів за проектом, завершення відносин з усіма його учасниками, підготовку звіту та архіву. Призначеннями звіту проекту розвитку є аналіз

виконання проекту, підбиття підсумків щодо запланованих результатів та ефективності засобів їх досягнення.

Залежно від етапу життєвого циклу проекту і цілей оцінювання застосовують різні види й методи оцінювання вартості проекту. На стадії ініціації проекту здійснюють попередній розрахунок вартості проекту із визначенням сукупних витрат на найвищому ієрархічному рівні проекту. На стадії планування проекту відбувається вартісне оцінювання окремих робіт за проектом, яка передбачає визначення вартості всіх ресурсів, необхідних для виконання кожної роботи. Невід'ємним елементом оцінювання проекту є аналіз його ризиків.

## Практична частина

**Задача 1.** Графічним і аналітичним методом визначити внутрішню норму прибутковості проекту при таких умовах: сума інвестованих коштів на проект - 150 (+ N) тис. грн., період експлуатації проекту (ПЕП) -6 років, величина рівномірного грошового потоку (ГП) за весь період – 270 (+ N) тис. грн.

Визначити за графіком, при якій ставці відсотка на капітал величина ЧПД складе 10 тис. грн.

**Задача 2.** ПАТ «МАУ» у I кварталі мало наступні дані:

1. Виручка від реалізації послуг– 480 тис. грн. (в т.ч. ПДВ)
2. Надходження сум орендної плати – 120 тис. грн. (в т.ч. ПДВ)
3. Кредиторська заборгованість, за якою минув термін позовної давнини – 40 тис. грн.
4. Суми штрафних санкцій, що надійшли на авіаційне підприємство за порушення умов договорів – 30 тис. грн.
5. Емісійний дохід – 30 тис. грн.
6. Дивіденди, отримані від інших платників – 20 тис. грн.

Розрахувати суму податку на прибуток за I квартал та скласти Декларацію з податку на прибуток.

**Задача 3.** Показники, що дозволяють визначити вплив фактору «рівень освоєння товару у виробництві» на собівартість даного товару впродовж періоду серійного виробництва, а також визначити безпосередньо масштаби серійного виробництва, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Показники	Значення показника
1. Тривалість освоєння товару в серійному виробництві, років	0,5
2. Коефіцієнт освоєння товару із порядковим № 2000 у виробництві, частки од.	2,3
3. Те ж, № 5000, частки од.	1,60
4. Те ж, № 10 000, частки од.	1,10
5. Те ж, № 20 000, на якому закінчується освоєння товару в серійному виробництві, частки од.	1,02
6. Тривалість періоду виходу на програму серійного виробництва після завершення освоєння товару в серійному виробництві, років	0,5
6. Тривалість періоду серійного виробництва, років	3

7. Коефіцієнт зростання масштабів виробництва після завершення освоєння товару в серійному виробництві, частки од.	4
8. Собівартість товару № 3000, у.о./шт.	250

На основі цих даних треба:

1. Побудувати графік залежності коефіцієнту освоєння товару у виробництві від його порядкового номеру.
2. Визначити собівартість товару із порядковим № 1500, та товару, повністю освоєного у серійному виробництві (враховуючи, що значення собівартості товару прямо пропорційно значенню коефіцієнту освоєння товару у виробництві).
3. Визначити річну програму серійного виробництва товару.
4. Зробити висновки стосовно впливу фактору «рівень освоєння товару у виробництві» на собівартість даного товару впродовж періоду серійного виробництва.

**Задача 4. (з прикладом розв'язання).** Вартість доставки одиниці вантажу авіатранспортом з кожного пункту відправлення у відповідні пункти призначення задана матрицею тарифів.

	1	2	3	4	Запаси
1	4	4	2	5	170
2	5	3	1	2	50
3	2	1	4	2	70
Потреби	110	40	60	80	

Перевіримо необхідна і достатня умова розв'язання задачі.

$$\sum a = 170 + 50 + 70 = 290$$

$$\sum b = 110 + 40 + 60 + 80 = 290$$

Умова балансу дотримується. Запаси рівні потребам.

Занесемо вихідні дані у розподільну таблицю.

	1	2	3	4	Запаси
1	4	4	2	5	170
2	5	3	1	2	50
3	2	1	4	2	70
Потреби	110	40	60	80	

1. Використовуючи метод північно-західного кута, побудуємо перший опорний план транспортної задачі.

	1	2	3	4	Запаси
1	4[110]	4[40]	2[20]	5	170
2	5	3	1[40]	2[10]	50
3	2	1	4	2[70]	70
Потреби	110	40	60	80	

В результаті отримано перший опорний план, який є допустимим, оскільки всі вантажі з баз вивезені, потреба магазинів задоволена, а план відповідає системі обмежень транспортної задачі.

2. Підрахуємо число зайнятих клітин таблиці, їх 6, а має бути  $m+n-1 = 6$ . Отже, опорний план є не вироджених.



4. Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо потенціали  $u_i, v_i$  по зайнятих клітинах таблиці, в яких  $u_i + v_i = c_{ij}$ , вважаючи, що  $u_1 = 0$ .

	$v_1=4$	$v_2=4$	$v_3=2$	$v_4=3$
$u_1=0$	4[110]	4[40]	2[20]	5
$u_2=-1$	5	3	1[40]	2[10]
$u_3=-1$	2	1	4	2[70]

Опорний план не є оптимальним, тому що існують оцінки вільних клітин для яких  $u_i + v_i > c_{ij}$  (3;1):  $-1 + 4 > 2$  (3;2):  $-1 + 4 > 1$

Вибираємо максимальну оцінку вільної клітини (3;2): 1

Для цього в перспективну клітку (3;2) поставимо знак «+», а в інших вершинах багатокутника чергуються знаки «-», «+», «-».

Цикл наведено в таблиці.

	1	2	3	4	Запаси
1	4[110]	4[40][-]	2[20][+]	5	170
2	5	3	1[40][-]	2[10][+]	50
3	2	1[+]	4	2[70][-]	70
Потреби	110	40	60	80	

З вантажів  $x_{ij}$  що стоять в мінусових клітинах, вибираємо найменше, тобто  $y = \min(2, 3) = 40$ . Додаємо 40 до обсягів вантажів, що стоять в плюсових клітинах і віднімаємо 40 з  $X_{ij}$ , що стоять в мінусових клітинах. В результаті отримаємо новий опорний план.

	1	2	3	4	Запаси
1	4[110]	4[0]	2[60]	5	170
2	5	3	1	2[50]	50
3	2	1[40]	4	2[30]	70
Потреби	110	40	60	80	

4. Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо потенціали  $u_i, v_i$  по зайнятих клітинах таблиці, в яких  $u_i + v_i = c_{ij}$ , вважаючи, що  $u_1 = 0$ .

	$v_1=4$	$v_2=4$	$v_3=2$	$v_4=5$
$u_1=0$	4[110]	4[0]	2[60]	5
$u_2=-3$	5	3	1	2[50]
$u_3=-3$	2	1[40]	4	2[30]

Опорний план є оптимальним. Витрати складуть:

$$F(x) = 4 \cdot 110 + 2 \cdot 60 + 2 \cdot 50 + 1 \cdot 40 + 2 \cdot 30 = 760$$

### Завдання для самоконтролю

1. Сформулюйте основні завдання управління проектами розвитку компанії.
2. Які цілі досягають у процесі управління проектами розвитку?
3. Розкрийте системний характер управління проектами розвитку компанії.
5. Прокоментуйте логіку виокремлення змістових елементів в управлінні проектами розвитку.
6. Які завдання вирішують на етапі ініціалізації та формалізації проекту розвитку компанії?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Базова література

1. Нормативно-правові матеріали до законів України, постанов уряду та інші документи за напрямком вивчення. – [www.gov.ua](http://www.gov.ua).
2. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
3. Гончаренко Е.Н. Устойчивое развитие предприятия: методология, механизмы, модели: монография / Е. Н. Гончаренко. – Одесса: Атлант, 2014. – 382 с.
4. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія / Н. В. Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк: Купріянов В. С., 2011. – 375 с.
5. Тимофеев В.М. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. для студ. екон. спец. / В.М. Тимофеев, Г.С. Черноіванова; Укр. інж.-пед. акад. – Х.: Скорпіон, 2009. – 135 с.

### Допоміжна література

6. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: Навч. посіб. / Р.В. Пікус. – К.: Знання, 2010. – 598 с.
7. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О. В. Раєвська ; Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України, Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
8. Сабадирьова А.Л. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посібник / А.Л. Сабадирьова, О.М. Бабій, Т.В. Куклінова, Д.Є. Салавеліс. – Одеса: ОНЕУ, ротاپринт, 2013. – 343 с.
9. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління. – К.: Знання, 2008. – 271 с.

### Інформаційні ресурси в інтернеті

10. Нормативно-правові матеріали до законів України, постанов уряду та інші документи за напрямком вивчення. – [www.gov.ua](http://www.gov.ua).