

Міністерство освіти і науки України

Національний лісотехнічний університет України

Кафедра екологічної економіки та менеджменту

Л.С. Гарасим

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ і УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

і завдання до виконання контрольної та самостійної роботи

для студентів економічних спеціальностей

051 «Економіка» та 073 «Менеджмент»



Львів — 2024

Гарасим Л.С. Управління змінами і управління проектами. Методичні вказівки і завдання до виконання контрольної та самостійної роботи для студентів другого(магістерського) рівня вищої освіти економічних спеціальностей 051 «Економіка» / та 073 « Менеджмент» Гарасим Л.С.; НЛТУ України — Львів: НЛТУ України, 2024. — 46 с.

Для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, викладачів, науковців, економістів, менеджерів, усіх, хто цікавиться питаннями управління змінами і проектами.

Розглянуті та рекомендовані

до друку методичною радою НН ІЕЕМ НЛТУ України

Протокол № 1 від “22” лютого 2024 року

Автор-укладач: ***Гарасим Людмила Степанівна,***
доцент, кандидат економічних наук

Рецензенти: ***Дубовіч Іон Андрійович,***

професор, кандидат географічних наук, завідувач кафедри екологічної економіки та бізнесу

Максимець Олена Віталіївна,

доцент, кандидат економічних наук, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу

L.S. Harasym Change management and project management: National Forestry University, 2024. – 46 с.

© Гарасим Л.С. 2024.

© НЛТУ України, 2024.

Зміст

1. Мета та завдання дисципліни	4
2. Вимоги до виконання контрольної роботи	5
3. Анотований зміст тем дисципліни «Управління змінами і управління проектами»	6
4. Питання до теоретичної частини контрольної роботи	9
5. Практичні завдання	11
6. Список рекомендована літератури	26

1. Мета та завдання дисципліни

Мета дисципліни — оволодіння теоретичними знаннями та одержання практичних навичок із організації процесу управління змінами та вивчення методології управління проектами, набуття навичок використання здобутих знань для ефективного впровадження проектних рішень у практичній діяльності.

Завдання вивчення дисципліни:

- формування у студентів наукового світогляду та знань із технологій та методів управління змінами і проектами в організаціях;
- бачення взаємозв'язку підприємства та стратегічних змін;
- розуміння сутності змін, природи їх виникнення, вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- визначення основних цілей, фаз та процесів управління проектами;
- оволодіння основними аспектами методики формування бізнес-проектів; розрахунок економічної ефективності від впровадження проектних рішень.

Результат вивчення дисципліни:

після вивчення дисципліни студент повинен:

- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;

- визначати:

- сутність і особливості проектної діяльності;
- основні цілі, фази та процеси управління проектами;
- стандарти і професійні організації в галузі проектного управління;
- види і характеристики організаційних структур проектних команд;
- основні напрямки та сутнісний зміст структуризації проекту;
- інструменти проектного планування;
- зміст управління проектними ризиками.

- уміти:

- відрізняти проектну діяльність від поточної;
- розробляти структуру проектних робіт;
- формувати організаційну структуру проекту;
- планувати виконання проекту в часі;
- визначати проектні витрати і необхідні ресурси;
- розробляти план реагування на ризики;
- оцінювати міру виконання проекту за основними критеріями його успішності.

2. Вимоги до виконання контрольної роботи

Контрольна робота з курсу «Управління змінами і управління проектами» складається з *теоретичної* та *практичної* частин.

Це передбачає опрацювання студентами заочної форми навчання, за рекомендованими літературними джерелами, теоретичних положень дисципліни та застосування їх на практиці при вирішенні конкретних ситуаційних або розрахункових завдань.

У *теоретичній частині* студент повинен висвітлити питання з різних тем курсу згідно програми та індивідуального варіанту завдання. При викладі теоретичного матеріалу в тексті контрольної роботи слід робити посилання на використані літературні джерела та чітко формулювати власне розуміння питань, що висвітлюються.

Практична частина включає ситуаційні тестові завдання.

Для розв'язку ситуаційного тестового завдання, не переписуючи умови, слід подати, за вказаним в умові способом, його розв'язок і **обов'язково письмове обґрунтування свого вибору!** Відсутність письмового обґрунтування вибору є підставою для не зарахування контрольної роботи та не допуску студента до контрольного заходу (іспиту, заліку) навіть у випадку вірного розв'язку тестового завдання.

Ситуаційні завдання творчо-аналітичного характеру вимагають від студента системних знань із різних тем курсу. Розв'язок таких практичних завдань слід викладати лаконічно, чітко висвітлюючи сутність відповідей.

До контрольної роботи обов'язково повинен додаватися бланк індивідуального завдання із визначеними в ньому теоретичними та практичними завданнями.

Контрольна робота має завершуватися списком використаних літературних джерел і представлятися на кафедру для перевірки в зазначений у завданні термін.

3. Анотований зміст тем дисципліни

«Управління змінами і управління проектами»

ТЕМА 1. «Природа та види змін у сучасних організаціях»

Поняття «зміна». Здійснення змін, спрямованих на перетворення яких небудь компонентів у структурі або функціонуванні організації як процес нововведень або інновацій.

Зовнішні та внутрішні причини змін. Види змін: планові (*стратегічні*) та ситуаційні (*динамічні*). Проактивні та реактивні зміни.

Класифікація типів змін щодо об'єкта, на який вони спрямовані. Основні принципи здійснення змін.

ТЕМА 2. «Механізм реалізації змін на підприємствах»

Потенціал підприємства та методи його діагностики. Інноваційний підхід до формування потенціалу підприємства.

Мета стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Методи проведення стратегічного аналізу об'єкта: STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey. Сутність та призначення методів.

Концептуальні моделі реалізації стратегічних змін на підприємстві. Коротка характеристика ключових концептуальних положень існуючих моделей.

ТЕМА 3. «Керівництво та лідерство в управлінні змінами»

Логіка дій у проектуванні процесу змін. Основні стримуючі фактори: побоювання та тягар звичок.

Типологія лідерства: ділове, емоційне, ситуативне. Функції лідера. Якісні характеристики лідера. Вимоги до лідерів, що керують змінами: креативний підхід до справи; вміння викликати в людях бажання змінюватися; вміння долати труднощі.

ТЕМА 4 «Управління опором змінам»

Підходи до впровадження змін: згори-вниз; знизу-нагору; експертний. Причини опору змінам: вузько власницький інтерес; нерозуміння і брак довіри; різна оцінка ситуації; низька терпимість щодо зміни; тиск з боку колег; втома від змін; попередній невдалий досвід змін.

Методи подолання опору змінам: просвіта та надання інформації; участь та залучення; допомога та підтримка; переговори та угоди.

ТЕМА 5. Ризики впровадження змін

Етапи впровадження організаційних змін і притаманні їм ризики. Матриця ідентифікації ризиків.

Сутність і класифікація ризиків. *Екологічні ризики*. Ризики виробничих підприємств у нестабільних політичних, економічних і соціальних умовах. Система принципів управління ризиками.

ТЕМА 6. «Традиційні та сучасні методи управління змінами»

Традиційні методи управління змінами: методи, орієнтовані на людей і культуру; методи, орієнтовані на завдання та технології; методи, орієнтовані на структуру та стратегію.

Сучасні методи управління змінами: аутсорсинг, краудсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркінг, реінжиніринг. Вплив інформаційних технологій на нові правила роботи компанії.

ТЕМА 7. «Реінжиніринг бізнес-процесів»

Сутність та призначення реінжинірингу. Основні правила впровадження реінжинірингу. Принципи реінжинірингу: мінімізація числа залучених осіб до процесу; участь клієнтів у процесі; відносини з постачальниками. Практичні приклади реінжинірингу зі світової практики.

ТЕМА 8. «Управління проектами в системі менеджменту організацій»

Значення управління проектами в сучасних умовах. Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, гнучкість, здатність до змін. Функції та процеси проектного менеджменту. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.

Види проектів, їх характеристика. Фази життєвого циклу проекту.

ТЕМА 9. Обґрунтування доцільності проекту. Структура проектного аналізу. Склад робіт з екологічного аналізу. Методичні підходи до визначення та оцінки впливу проекту на довкілля

Ініціалізація проекту: розробка концепції проекту, формування його ідеї, пророблення цілей та завдань проекту, передпроектні дослідження можливостей виконання проекту. Бізнес - план. Техніко - економічне обґрунтування проекту.

Учасники та оточення проекту. Методи оцінювання проекту.

Мета і завдання технічного аналізу, етапи робіт з його виконання. Основні завдання організаційного аналізу. Компоненти соціального аналізу, послідовність робіт з його виконання. Мета комерційного аналізу, маркетингова стратегія.

Склад робіт з екологічного аналізу. Методичні підходи до визначення та оцінки впливу проекту на довкілля.

ТЕМА 10. Оцінка ефективності проекту

Мета і завдання фінансового аналізу. Методика розрахунку основних фінансових критеріїв: чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми дохідності, періоду окупності інвестицій та індексу прибутковості. Порівняння проектів за

допомогою різних критеріїв оцінки. Неформальні процедури відбору та оцінки проектів.

Економічний аналіз та оцінка економічної ефективності проекту.

ТЕМА 11. Планування проекту. Компоненти структуризації проекту

Сутність, мета та завдання проектного планування. Характеристика робіт з планування проекту. Вимоги до послідовності виконання робіт.

Методологічні підходи до планування проектів. Основні кроки у плануванні проектів.

Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика і значення. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури.

Створення двоспрямованої структури проекту на основі поєднання робочої та організаційної структури проекту. Структуризація затрат. Поєднання робочої, організаційної та затратної структур у трьохспрямованій структурі проекту. Розробка матриці відповідальності.

ТЕМА 12. Управління часом виконання проекту. Сітьові графіки

Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Сітьові графіки: основна мета розробки, загальна характеристика і види сітьових графіків. Побудова умовних діаграм. Система PERT.

Методологія обчислення параметрів сітьового графіка: ранніх і пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт. Оцінювання тривалості робіт.

Сутність, завдання та види календарних планів. Методологія календарного планування проектів.

ТЕМА 13. Планування ресурсного забезпечення проекту

Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

Система вимог до джерел фінансування проекту. Ранжування джерел. План залучення капіталу. Види витрат по проекту, методика їх обчислення.

Планування бюджету у часі.

ТЕМА 14. Контролювання виконання проекту. Управління ризиками та якістю проекту. Управління персоналом у проектах.

Інструментарій контролювання проектів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю.

Оцінювання ходу виконання проекту на основі методу скоригованого бюджету. Основні роботи на етапі завершення проекту. Передача продукту проекту замовнику. Розпуск проектної команди. Сутність та види проектних ризиків. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків.

4. Питання до теоретичної частини контрольної роботи

1. Природа та види змін у сучасних організаціях

- 1.1. Сутність поняття «зміна» та інноваційність його змісту.
- 1.2. Зовнішні та внутрішні причини змін.
- 1.3. Види змін.

2. Механізм реалізації змін на підприємствах

- 2.1. Сутність потенціалу підприємства та підходи до його формування.
- 2.2. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
- 2.3. Концептуальні моделі реалізації стратегічних змін на підприємстві та їх коротка характеристика.

3. Керівництво та лідерство в управлінні змінами

- 3.1. Типологія лідерства: ділове, емоційне, ситуативне.
- 3.2. Функції та якісні характеристики лідера.

4. Управління опором змінам

- 4.1. Підходи до впровадження змін: сутність і характеристика.
- 4.2. Причини опору змінам: сутність і характеристика.
- 4.3. Методи подолання опору змінам.

5. Ризики впровадження змін

- 5.1. Сутність і класифікація ризиків.
- 5.2. Система принципів управління ризиками.

6. Традиційні та сучасні методи управління змінами

- 6.1. Традиційні методи управління змінами: класифікація та сутність.
- 6.2. Сучасні методи управління змінами: види та коротка характеристика.

7. Реінжиніринг бізнес-процесів

- 7.1. Сутність, призначення реінжинірингу та основні правила його впровадження.
- 7.2. Принципи реінжинірингу та практичні приклади їх реалізації.

8. Значення управління проектами в сучасних умовах

- 8.1. Сутність поняття – проект, та його характерні ознаки.
- 8.2. Функції проектного менеджменту. Класифікація проектів.
- 8.3. Основні фази життєвого циклу проекту.

9.Ініціалізація проекту: розробка концепції проекту, формування його ідеї, пророблення цілей та завдань проекту

- 9.1.Передпроектні дослідження можливостей виконання проекту.
- 9.2.Учасники та оточення проекту.
- 9.3.Методи оцінювання проекту.

10.Оцінка ефективності проекту

- 10.1. Методика розрахунку основних фінансових критеріїв проекту: чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми дохідності, періоду окупності інвестицій та індексу прибутковості.
- 10.2.Неформальні процедури відбору та оцінки проектів.

11. Планування проекту. Компоненти структуризації проекту

- 11.1. Сутність, мета та завдання проектного планування.
- 11.2. Методологія структуризації, її характеристика і значення.

12. Управління часом виконання проекту. Сітьові графіки

- 12.1. Методи календарного планування.
- 12.2. Методологія обчислення параметрів сітьового графіка.

13. Планування ресурсного забезпечення проекту

- 13.1. Особливості планування людських ресурсів.
- 13.2.Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

14. Контролювання виконання проекту. Управління ризиками та якістю проекту. Управління персоналом у проектах

- 14.1. Інструментарій контролювання проектів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів.
- 14.2. Сутність та види проектних ризиків.
- 14.3. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків.

5. Практичні завдання

Завдання № 1

Тест «Як розвивається Ваше підприємство?»

Із відповідей на тест стане зрозумілим, якою мірою Ваше підприємство чи підрозділ потребують організаційного розвитку. Висловіть Вашу думку стосовно низки питань, пов'язаних з роботою Вашого підприємства чи підрозділу.

Уважно прочитайте запропоновану ситуацію (за відповідним варіантом) та поставте знак «+» у відповідній графі: «ні», «швидше ні», «швидше так», «так».

Таблиця 1

	Гіпотетичні ситуації	ні	швидше ні	швидше так	так
		а	б	в	г
1	У випадку зривів, невдач, браку, порушень у ході виробництва завжди відбувається активний пошук винних				
2	Багато хто із співробітників на лінійних чи штабних постах прагнуть до того, щоб убезпечити себе за допомогою доповідних записок і інших паперів				
3	Доступ до інформації визначається рівнем положення співробітника, а не його функціями				
4	Немає ясності, які цілі ставить перед собою підприємство (інститут, відділ, підрозділ). Багатьом працівникам ці цілі невідомі				
5	Якщо допущена помилка, про це дізнається не працівник, що її допустив, а начальник чи колеги				
6	Панує «егоїзм відділу»				
7	Співробітники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Швидше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як скеровані проти них. «Хіба згори не бачать, куди це все веде?»				
8	Спокійно і планомірно зайнятись власною роботою вдається лише по завершенні робочого дня. До цього часу завжди є щось більш важливе.				
9	Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що надають перевагу «зрозумілій» системі «наказ – підпорядкування»				
10	Коли мова заходить про керівництво підприємства чи керівників, звичайним є позначення «Ці там згори»				

11	Конфлікти виникають переважно через дрібниці				
12	Наради тривають занадто довго і завершуються найчастіше безрезультатно. Мова йде не по суті питання, а про боротьбу самолюбства				
13	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він визнає вкрай рідко. Він навіть не знає за якими критеріями оцінюється його праця				
14	Важко і майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї і пропозиції по удосконаленню технологічних процесів				
15	Ентузіазм у роботі – рідкість				
16	В принципі є два види працівників: «старики» (люди «першого призову», «піонери»), котрі уже були на підприємстві, коли воно лише розпочиналось новачки				
17	Багато хто з працівників «занурюються» (ховаються), використовуючи колективний договір, режим робочого часу і посадові інструкції. Вони пильні щодо своїх прав.				
18	Коли оцінюється робота, то найчастіше це відбувається на основі емоцій і більш-менш поверхневих спостережень				
19	Багато працівників задаються питанням, навіщо вони так довго вчилися тому, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здатні.				
20	Усвідомлення того, що трата часу і неякісна робота загрожують інтересам підприємства і в кінцевому результаті і самим робочим місцям, не часто знаходить прояв				
21	Працівники загалом не бажають колективного управління. Вони воліють чітко знати напрямки розвитку підприємства, на якому працюють; отримувати доручення і не переживати, що вони будуть оцінені як виконані не на належному рівні				

Результат

Підрахуйте кількість знаків «+» в кожному стовпці. Чим вища отримана Вами сума в перших двох стовпцях, тим вище ступінь зрілості Вашого підприємства. Сума 21 є супер результатом і показником відмінної організаційно-управлінської структури.

Якщо ж сума знаків «+» перевищує 10 по двох наступних стовпцях, то Ваше підприємство потребує організаційних змін. Сума 15 являється критичною і свідчить про кризу розвитку і подальшого існування підприємства.

Ситуація для аналізу (Варіант – 1)

Підприємство, що мало стабільні фінансові показники упродовж тривалого часу, в останні роки почало відчувати певні труднощі у вирішенні організаційних питань. Це одразу позначилося на результатах його діяльності на різних рівнях.

Керівництвом вищого та середнього рівнів рішення приймаються одноосібно, через що рядові працівники рідко ототожнюють себе з цими рішеннями. Доведення рішень до виконавців здійснюється у наказовому порядку, а якщо виконавці припускаються помилок, то відбувається активний пошук винних. Першим про помилку дізнається не працівник, що її припустився, а його керівник. Ініціатива працівників пригнічується повністю. Саме тому, керівництво «тримає дистанцію» та формує нетовариський стиль спілкування з підлеглими, керуючись у відносинах із ними настроєм: як у оцінці їхньої роботи, так і у прийнятті тактичних рішень. При цьому керівництво є прибічником формальної жорсткої дисципліни, що звільняє працівників від відповідальності за результати виконання наказів і доручень.

Такий стан справ суттєво обмежує доступ рядових працівників до інформації, а це формує відчуженість від характеру стратегічних рішень, котрі приймаються керівництвом. Як наслідок, працівники не усвідомлюють яку загрозу становить для організації загалом і кожного особисто такий стиль управління.

Організація поточної діяльності персоналу також бажає кращого. Важко показати свої знання та здібності, проявити ініціативу на рівні висунення нових ідей — поточний «хаос» не залишає часу на планомірне виконання своїх посадових обов'язків.

Оцінка професійної діяльності персоналу є спонтанною, емоційною та не має чітких критеріїв. У колективі часто виникають конфлікти, при цьому значна частина працівників вдається до формальних засобів захисту своїх прав. Проявляється егоїзм як індивідуальний, так і на рівні окремих структурних підрозділів: самолюбство переважає корпоративні інтереси

Таблиця 2

Оцінка рівня розвитку підприємства

№ запитання	Відповіді			
	а	б	в	г
1				
2				
3				
4				
5				
6,7,8				

Подайте **письмові рекомендації** для Вашого підприємства **щодо необхідності організаційних змін** із позицій: стилю керівництва, поінформованості працівників щодо цілей і мотивації їх трудової діяльності, рівня конфліктності виробничих взаємин.

Ситуація для аналізу (Варіант – 2)

Підприємство має достатньо стабільні фінансові показники упродовж тривалого часу. Погіршення макроекономічних умов в останні роки, безумовно, позначилося на результатах його діяльності на різних рівнях. Проте, стиль управління та характер взаємин у колективі дозволяють підтримувати відносну стабільність у роботі.

Керівники вищого та середнього рівнів радяться з підлеглими перед прийняттям рішення, частіше пропонують і просять, ніж наказують. А якщо припускаються помилок, то шукають їх причини, а не винних. Ті, хто припустилися помилки, серед перших одержують інформацію про її сутність і причини.

Ініціатива рядових працівників заохочується та використовується в інтересах справи. Взаємини між керівниками та підлеглими є дружніми, правилом є рівна манера спілкування із самоконтролем поведінки з обох боків.

Рішення керівників щодо оцінки результатів роботи персоналу ґрунтуються на основі об'єктивної інформації та систематичних спостережень за чітко сформульованими критеріями.

Керівництво є прибічником розумної дисципліни, що зумовлює високий рівень відповідальності працівників за результати роботи як індивідуальні, так і колективні.

Рядові працівники мають вільний доступ до інформації, необхідної для виконання їхніх професійних функцій. Це формує стійке почуття причетності персоналу як до тактичних, так і до стратегічних рішень, котрі приймаються керівництвом. Все це мотивує до високої якості роботи кожного працівника.

У колективі час від часу виникають конфлікти, причинами яких є, зазвичай, дрібні непорозуміння через відмінності в поглядах, манері поведінки, а подекуди — цінностях і цілях. Конфліктні ситуації розв'язуються як структурними, так і між особовими методами, хоча результати розв'язку далеко не завжди задовольняють конфліктуєчі сторони. Саме конфлікти заважають планомірній щоденній роботі працівників.

Оцінка рівня розвитку підприємства

№ запитання	Відповіді			
	а	б	в	г
1				
2				
3				
4				
5				
6,7,8....				

Подайте **письмові рекомендації** для Вашого підприємства **щодо необхідності організаційних змін** із позицій: стилю керівництва, поінформованості працівників щодо цілей і мотивації їх трудової діяльності, рівня конфліктності виробничих взаємин.

**Ситуація для аналізу
(Варіант – 3)**

Достатньо стабільне за фінансовими показниками підприємство від певного часу почало відчувати труднощі, які колектив пов'язує зі зміною низки керівників вищого та середнього рівнів.

Стратегічні цілі як підприємства, так і його структурних підрозділів, стали формуватися не зовсім зрозуміло, а, подекуди, просто приховуватися від колективу. Колективна основа управління поступово замінюється жорсткою вертикальною системою «наказ-підпорядкування».

Ініціатива рядових працівників щодо удосконалення роботи у різних напрямках почала зустрічати нерозуміння та спротив із боку керівництва.

Така ситуація поступово зумовлює поділ працівників на дві умовні групи: 1) численні досвідчені працівники із великим стажем роботи (вони ніколи не були прихильниками демократичного стилю управління, воліючи одержувати прості доручення та не хвилюватись за наслідки їх виконання; вони готові заради захисту своїх прав, вдаватися до доповідних записок, посадових інструкцій і інших формальних засобів захисту); 2) нові працівники, переважно з вищою освітою та молоді (обурені тим, що їхні професійні знання та власна точка зору чи думка не можуть бути вільно виявлені).

На підприємстві застосовується чітко розроблена система оцінювання персоналу: критерії та процедура. Це мотивує працівників до

планомірного й якісного виконання своєї роботи. Досі, у виявленні помилок чи незадовільних результатів роботи, відбувався пошук причин, що їх зумовили.

Останнім часом працівники почали відчувати труднощі у доступі до інформації, необхідної їм для виконання своїх виробничих функцій. Це стало негативно позначатись на характері взаємин у колективі: зріс рівень конфліктності, понизилась ефективність і результативність виробничих нарад на різних рівнях.

Таблиця 4

Оцінка рівня розвитку підприємства

№ запитання	Відповіді			
	а	б	в	г
1				
2				
3				
4				
5				
6,7.....				

Подайте письмові рекомендації для Вашого підприємства щодо необхідності організаційних змін із позицій: стилю керівництва, поінформованості працівників щодо цілей і мотивації їх трудової діяльності, рівня конфліктності виробничих взаємин.

Ситуація для аналізу (Варіант – 4)

Підприємство в останні роки почало відчувати певні труднощі у вирішенні організаційних питань, хоча упродовж тривалого часу мало стабільні фінансові показники. Такі труднощі одразу позначилося на результатах його діяльності на різних рівнях.

Керівництвом вищого та середнього рівнів рішення приймаються одноосібно, через що рядові працівники рідко ототожнюють себе з цими рішеннями. Доведення рішень до виконавців здійснюється у наказовому порядку, а якщо виконавці припускаються помилок, то відбувається активний пошук винних. Першим про помилку дізнається не працівник, що її припустився, а його керівник.

Ініціатива працівників пригнічується повністю. Саме тому, керівництво «тримає дистанцію» та формує нетовариський стиль спілкування з

підлеглими, керуючись у відносинах із ними настроєм: як у оцінці їхньої роботи, так і у прийнятті тактичних рішень. При цьому керівництво є прибічником формальної жорсткої дисципліни, що звільняє працівників від відповідальності за результати виконання наказів і доручень.

Такий стан справ суттєво обмежує доступ рядових працівників до інформації, а це формує відчуженість від характеру стратегічних рішень, котрі приймаються керівництвом. Як наслідок, працівники не усвідомлюють яку загрозу становить для організації загалом і кожного особисто такий стиль управління.

Організація поточної діяльності персоналу також бажає кращого. Важко показати свої знання та здібності, проявити ініціативу на рівні висунення нових ідей — поточний «хаос» не залишає часу на планомірне виконання своїх посадових обов'язків.

Оцінка професійної діяльності персоналу є спонтанною, емоційною та не має чітких критеріїв. У колективі часто виникають конфлікти, при цьому значна частина працівників вдається до формальних засобів захисту своїх прав. Проявляється егоїзм як індивідуальний, так і на рівні окремих структурних підрозділів: самолюбство переважає корпоративні інтереси.

Таблиця 5

Оцінка рівня розвитку підприємства

№ запитання	Відповіді			
	а	б	в	г
1				
2				
3,4,5.....				

Подайте **письмові рекомендації** для Вашого підприємства **щодо необхідності організаційних змін** із позицій: стилю керівництва, поінформованості працівників щодо цілей і мотивації їх трудової діяльності, рівня конфліктності виробничих взаємин.

Завдання № 2

Практичне заняття «Управління опором змінам»

Упровадження змін в сучасних організаціях ускладнюється, зокрема, опором, який схильні чинити працівники цих організацій. Такий опір може зумовлюватися різними причинами. Для подолання такого опору існують певні методи (способи).

Підберіть для кожної причини, що зумовлює опір змінам, найефективніші на Вашу думку методи його подолання.

Таблиця 1

Управління опором змінам

Причини опору змінам	Методи подолання опору змінам
1. Вузько власницький інтерес	I. Просвіта та надання інформації
2. Нерозуміння і брак довіри	
3. Різна оцінка ситуації	II. Участь та залучення
4. Низька терпимість щодо змін	
5. Тиск з боку колег	III. Допомога та підтримка
6. Втома від змін	
7. Попередній невдалий досвід змін	IV. Переговори та угоди

Відповідь подайте у вигляді комбінації арабських і римських цифр і обґрунтуйте Ваше рішення.

Завдання № 3

«Підходи до впровадження змін в організації» (В-1)

Розподіліть наведені нижче характеристики між трьома основними підходами до впровадження змін в сучасних організаціях, окремо виділивши при цьому переваги та недоліки кожного підходу (вказуйте лише номер позиції):

1. Відповідає специфічним умовам конкретної організації з позиції керівництва.
2. Рішення можуть необґрунтовано привноситися ззовні.

3. Процес змін може стати хаотичним.
4. Пропонує, як правило, найкраще практичне рішення.
5. Суб'єктивність є вагомим недоліком підходу.
6. Підхід є дещо суб'єктивним.
7. Придатний для довго, середньо та короткострокових змін.
8. Придатний для середньо та довгострокових змін.
9. Недостатньо мотивує рядових співробітників.
10. Важко упоратися з різними ставленнями до змін на місцях.
11. Придатний для середньо та короткострокових змін.
12. Вимагає значних коштів.
13. Найкраще підходить для поступових змін.
14. Може бути не достатньо цілеспрямованим або не враховувати пріоритети.
15. Підходить як для радикальних, так і поступових змін.
16. Суттєво залежить від корпоративної культури.
17. Найкраще підходить для радикальних змін.
18. Часто виникають проблеми із впровадженням.

Відповідь подайте в такій формі:

Таблиця 1

Підходи до впровадження змін в організації

№	Тип підходу	Переваги	Недоліки
1	«Згори – вниз»		
2	«Знизу – нагору»		
3	Експертний підхід		

Коротко обґрунтуйте Ваше рішення.

«Підходи до впровадження змін в організації» (В-2)

Розподіліть наведені нижче характеристики між трьома основними підходами до впровадження змін в сучасних організаціях, окремо виділивши при цьому переваги та недоліки кожного підходу (вказуйте лише номер позиції):

1. Рішення можуть необґрунтовано привноситися ззовні.
2. Важко упоратися з різними ставленнями до змін на місцях.
3. Пропонує, як правило, найкраще практичне рішення.
4. Є самодостатнім.
5. Процес змін може стати хаотичним.

6. Не достатня зацікавленість у ситуації на місцях.
7. Курс дій обирається заздалегідь.
8. Є тривалим у часі.
9. Часто виникають проблеми із впровадженням.
10. Забезпечує об'єктивний підхід за рахунок необмеженого поля зору.
11. Найкраще підходить для радикальних змін.
12. Компетентність вищого керівництва є запорукою успіху.
13. Найкраще підходить для поступових змін.
14. Підхід є вельми суб'єктивним.
15. Придатний для довго, середньо та короткострокових змін.
16. Однією з характерних ознак підходу є його самодостатність.

Відповідь подайте в такій формі:

Таблиця 1

Підходи до впровадження змін в організації

№	Тип підходу	Переваги	Недоліки
1	«Згори – вниз»		
2	«Знизу – нагору»		
3	Експертний підхід		

Коротко обґрунтуйте Ваше рішення.

«Підходи до впровадження змін в організації» (В-3)

Розподіліть наведені нижче характеристики між трьома основними підходами до впровадження змін в сучасних організаціях, окремо виділивши при цьому переваги та недоліки кожного підходу (вказуйте лише номер позиції):

1. Часткова суб'єктивність підходу є однією з його вагомих характеристик.
2. Рішення можуть необґрунтовано привноситися ззовні.
3. Відповідає специфічним умовам конкретної організації з позиції керівництва.
4. Пропонує, як правило, найкраще практичне рішення.
5. Забезпечує колективну відповідальність.
6. Вимагає значних коштів.
7. Часто виникають проблеми із впровадженням.
8. Придатний для середньо та короткострокових змін.
9. Є самодостатнім.

- 10.Є тривалим у часі.
- 11.Мотивація рядових співробітників є недостатньою.
- 12.Забезпечує об'єктивний підхід за рахунок необмеженого поля зору.
- 13.Придатний для середньо та довгострокових змін.
- 14.Може бути не достатньо цілеспрямованим або не враховувати пріоритети.
- 15.Суб'єктивність є вагомим недоліком підходу.
- 16.Найкраще підходить для радикальних змін.
- 17.Придатний для довго, середньо та короткострокових змін.
- 18.Важко упоратися з різними ставленнями до змін на місцях.

Відповідь подайте в такій формі у таблиці 1:

Таблиця 1

Підходи до впровадження змін в організації

№	Тип підходу	Переваги	Недоліки
1	«Згори – вниз»		
2	«Знизу – нагору»		
3	Експертний підхід		

Коротко обґрунтуйте Ваше рішення.

«Підходи до впровадження змін в організації» (В-4)

Розподіліть наведені нижче характеристики між трьома основними підходами до впровадження змін в сучасних організаціях, окремо виділивши при цьому переваги та недоліки кожного підходу (вказуйте лише номер позиції):

1. Підходить як для радикальних, так і поступових змін.
2. Із позиції вищих керівників відображає специфічним умовам конкретної організації.
3. Суттєво залежить від корпоративної культури.
4. Суб'єктивність є вагомим недоліком підходу.
5. Недостатньо мотивує рядових співробітників.
6. Найкраще підходить для поступових змін.
7. Придатний для змін різної тривалості: довго, середньо та короткострокових.
8. Рішення можуть привноситися ззовні та бути не достатньо обґрунтованими.
9. Важко упоратися з різними ставленнями до змін на місцях.
- 10.Придатний як для довгострокових, так і середньострокових змін.

11. Найкраще підходить для радикальних змін.
12. Часто виникають проблеми із впровадженням.
13. Придатний для середньо та короткострокових змін.
14. Є тривалим у часі.
15. Сприяє спільній відповідальності.
16. Підхід є дещо суб'єктивним.
17. Вимагає значних коштів. Відповідь подайте в такій формі таблиці 1:

Таблиця 1

Підходи до впровадження змін в організації

№	Тип підходу	Переваги	Недоліки
1	«Згори – вниз»		
2	«Знизу – нагору»		
3	Експертний підхід		

Коротко обґрунтуйте Ваше рішення.

«Підходи до впровадження змін в організації» (В-5)

Розподіліть наведені нижче характеристики між трьома основними підходами до впровадження змін в сучасних організаціях, окремо виділивши при цьому переваги та недоліки кожного підходу (вказуйте лише номер позиції):

1. Придатний для середньо та довгострокових змін.
2. Пропонує, як правило, найкраще практичне рішення.
3. Суб'єктивність є вагомим недоліком підходу.
4. Може бути не достатньо цілеспрямованим або не враховувати пріоритети.
5. Вимагає значних фінансових витрат.
6. Напрямок діяльності обирається та планується заздалегідь.
7. Підходить як для радикальних, так і поступових змін.
8. Не достатня зацікавленість у ситуації на місцях.
9. Сприяє спільній відповідальності.
10. Забезпечує об'єктивний підхід за рахунок необмеженого поля зору.
11. Часто виникають проблеми із впровадженням.
12. Залежить від внутрішньої організаційної культури та структур, що надають підтримку.
13. Придатний для середньо та короткострокових змін.
14. Компетентність вищого керівництва є запорукою успіху.
15. Найкраще підходить для радикальних змін.
16. Важко упоратися з різними ставленнями до змін на місцях.

Відповідь подайте в такій формі таблиці 1:

Таблиця 1

Підходи до впровадження змін в організації

№	Тип підходу	Переваги	Недоліки
1	«Згори – вниз»		
2	«Знизу – нагору»		
3	Експертний підхід		

Коротко обґрунтуйте Ваше рішення.

Завдання №4

Варіант 1

**Визначення функціональних стратегій змін
на основі матриці «важливість – виконання»**

Визначення важливості критичних чинників успіху для якогось ідеального для даного ринкового сегменту підприємства є запорукою найкращого задоволення вимог споживачів (клієнтів). Результат опитування 30-ти експертів (учасників бізнес-процесів) дозволив ранжувати чинники успіху на даному ринку (10 балів – максимальна оцінка; 1 бал – мінімальна оцінка) підприємства, що продає деревообробне обладнання.

Результати опитування та визначення рівня виконання (досягнення) реального підприємства представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця «важливість – виконання»

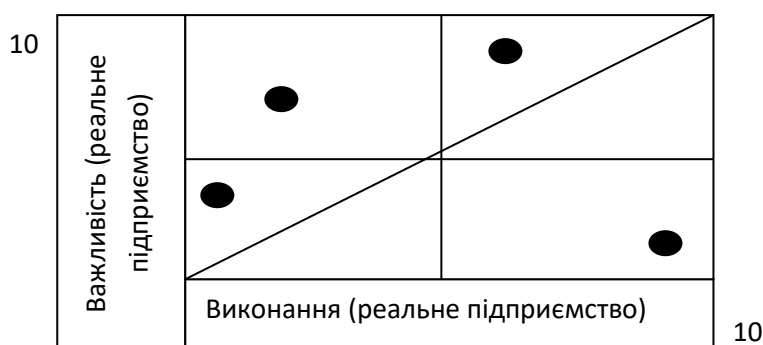
№ чинника	Чинник	Важливість для ідеального підприємства		Виконання для реального підприємства
		Сума	Ранг	Сума
1	Ціна	264	10	199
2	Якість товарів	255	9	258
3	Своєчасне виконання замовлень	233	8	122
4	Інноваційні продукти	210	7	217
5	Умови оплати	181	6	118
6	Технічне обслуговування та сервіс	167	5	238
7	Асортимент товарів	117	4	60
8	Швидкість виконання замовлення	92	3	55
9	Постійна наявність товарів на складі	79	2	229
10	Професіоналізм персоналу	52	1	154

Завдання:

1. Ранжувати чинники успіху реального підприємства у формі таблиці:

№ чинника	Ранг важливості для реального підприємства (10 – 1)
1	
.	
.	
10	

2. Побудувати графічну матрицю «важливість - виконання»:



3. Виконати аналіз матриці – первинний діагноз «хвороби аналізованого бізнесу» за такими критеріями: розташовані над діагоналлю чинники в зоні високої важливості та низького рівня використання – ринок (споживач) очікує більшого, ніж підприємство йому пропонує, тобто ці чинники є критичними з позиції необхідності удосконалення; розташовані на лінії діагоналі – показники «виконання» відповідають показникам «важливості»; у зоні низької важливості та високого рівня виконання підприємство пропонує споживачеві більше, ніж він вимагає (надмірна витрата ресурсів,).

4. Запропонувати (на основі виконаного аналізу) актуальні стратегії змін задля підвищення конкурентоздатності й ефективності підприємства (короткий структурований текстовий документ).

Варіант №2

Визначення функціональних стратегій змін на основі матриці «важливість – виконання»

Визначення важливості критичних чинників успіху для якогось ідеального для даного ринкового сегменту підприємства є запорукою найкращого задоволення вимог споживачів (клієнтів). Результат опитування 30-ти експертів (учасників бізнес-процесів) дозволив ранжувати чинники успіху на даному ринку (10 балів – максимальна оцінка; 1 бал – мінімальна оцінка) підприємства, що продає деревообробне обладнання.

Результати опитування та визначення рівня виконання (досягнення) реального підприємства представлені в таблиці 1.

Матриця «важливість – виконання»

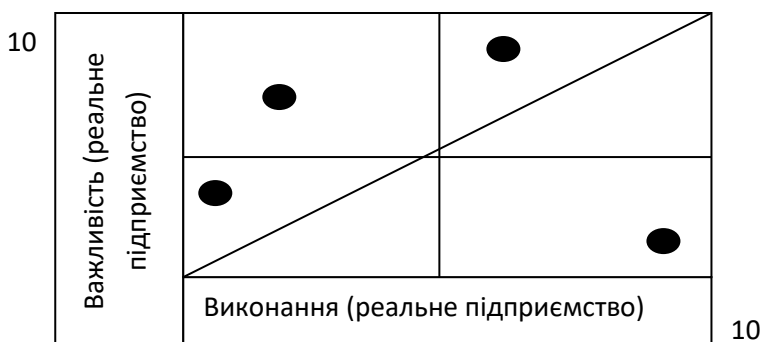
№ чинника	Чинник	Важливість для ідеального підприємства		Виконання для реального підприємства
		Сума	Ранг	Сума
1	Ціна	264	10	210
2	Якість товарів	255	9	220
3	Своєчасне виконання замовлень	233	8	177
4	Інноваційні продукти	210	7	150
5	Умови оплати	181	6	90
6	Технічне обслуговування та сервіс	167	5	173
7	Асортимент товарів	117	4	80
8	Швидкість виконання замовлення	92	3	70
9	Постійна наявність товарів на складі	79	2	280
10	Професіоналізм персоналу	52	1	200

Завдання:

1. Ранжувати чинники успіху реального підприємства у формі таблиці:

№ чинника	Ранг важливості для реального підприємства (10 – 1)
1	
.	
.	
10	

2. Побудувати графічну матрицю «важливість - виконання»:



3. Виконати аналіз матриці – первинний діагноз «хвороби аналізованого бізнесу» за такими критеріями: розташовані над діагоналлю чинники в зоні високої важливості та низького рівня використання – ринок (споживач) очікує більшого, ніж підприємство йому пропонує, тобто ці чинники є критичними з позиції необхідності удосконалення; розташовані на лінії діагоналі – показники «виконання» відповідають показникам «важливості»; у зоні низької важливості та

високого рівня виконання підприємство пропонує споживачеві більше, ніж він вимагає (надмірна витрата ресурсів,).

4. Запропонувати (на основі виконаного аналізу) актуальні стратегії змін задля підвищення конкурентоздатності й ефективності підприємства (короткий структурований текстовий документ).

Варіант №3 Визначення функціональних стратегій змін на основі матриці «важливість – виконання»

Визначення важливості критичних чинників успіху для якогось ідеального для даного ринкового сегменту підприємства є запорукою найкращого задоволення вимог споживачів (клієнтів). Результат опитування 30-ти експертів (учасників бізнес-процесів) дозволив ранжувати чинники успіху на даному ринку (10 балів – максимальна оцінка; 1 бал – мінімальна оцінка) підприємства, що продає деревообробне обладнання.

Результати опитування та визначення рівня виконання (досягнення) реального підприємства представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця «Важливість – виконання»

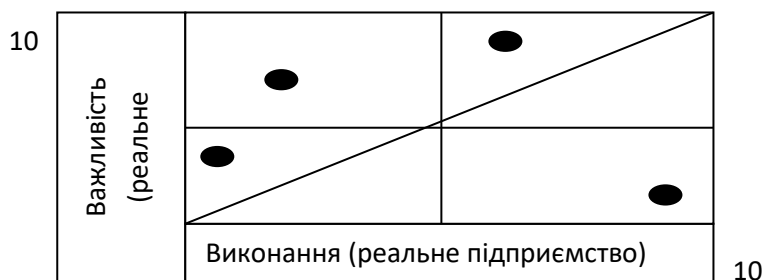
№ чинника	Чинник	Важливість для ідеального підприємства		Виконання для реального підприємства
		Сума	Ранг	Сума
1	Ціна	267	10	200
2	Якість товарів	255	9	258
3	Своєчасне виконання замовлень	234	8	124
4	Інноваційні продукти	210	7	219
5	Умови оплати	181	6	116
6	Технічне обслуговування та сервіс	167	5	240
7	Асортимент товарів	117	4	62
8	Швидкість виконання замовлення	92	3	57
9	Постійна наявність товарів на складі	79	2	227
10	Професіоналізм персоналу	52	1	156

Завдання:

1. Ранжувати чинники успіху реального підприємства у формі таблиці:

№ чинника	Ранг важливості для реального підприємства (10 – 1)
1	
.	
.	
10	

2. Побудувати графічну матрицю «важливість - виконання»:



3. Виконати аналіз матриці – первинний діагноз «хвороби аналізованого бізнесу» за такими критеріями: розташовані над діагоналлю чинники в зоні високої важливості та низького рівня використання – ринок (споживач) очікує більшого, ніж підприємство йому пропонує, тобто ці чинники є критичними з позиції необхідності удосконалення; розташовані на лінії діагоналі – показники «виконання» відповідають показникам «важливості»; у зоні низької важливості та високого рівня виконання підприємство пропонує споживачеві більше, ніж він вимагає (надмірна витрата ресурсів,).

4. Запропонувати (на основі виконаного аналізу) актуальні стратегії змін задля підвищення конкурентоздатності й ефективності підприємства (короткий структурований текстовий документ).

Практичне заняття № 5 **«Часова цінність грошей** **та її застосування в оцінці ефективності інвестиційних проектів»**

Порівнювати різні інвестиційні проекти (або варіанти проектів) і вибирати кращий поміж них рекомендується з використанням таких критеріїв, як чиста поточна вартість, індекс прибутковості, внутрішня норма прибутковості, термін окупності, інші показники, що відображають інтереси учасників або специфіку проекту.

При прийнятті рішення про вибір проекту та обґрунтуванні доцільності його реалізації необхідно орієнтуватися на співвідношення витрат і вигод проекту впродовж часу. Основним показником, у якому відображені потоки витрат і вигод проекту є чиста поточна вартість проекту.

Чиста поточна (теперішня) вартість (Net Present Value – NPV) проекту визначається, як різниця між грошовими надходженнями і витратами за весь розрахунковий період, приведеними до моменту початку проекту, тобто NPV- це перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами.

Чисту поточну вартість можна підраховувати кількома різними способами. Частіше за все дисконтується грошовий потік, який розраховується як різниця відповідних вигод і витрат у кожному періоді часу.

Чиста поточна вартість розраховується як:

$$NPV = -I_0 + \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} = -I_0 + \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+i)^k} \quad (1.1)$$

де:

CF_k - грошовий потік за рік k ;

i - норма дисконту;

n - тривалість проекту;

I_0 - початкові інвестиції.

Якщо NPV інвестиційного проекту позитивна, проект ефективний (за даної норми дисконту) і може розглядатися питання про його прийняття.

Чим більша NPV, тим ефективнішим є проект. Оскільки на величину NPV зазначений вплив справляє норма дисконту, доцільно виконати кілька ітерацій розрахунків для визначення залежності критерію NPV від різних числових значень норми.

Критерій NPV демонструє власну результативність проекту в генеруванні потоків готівки, тому він має більшу вагу порівняно з іншими критеріями при обґрунтуванні доцільності проекту.

Переваги критерію чистої поточної вартості:

- для розрахунків використовуються грошові потоки (чисті доходи плюс амортизація), а не лише чисті доходи;
- при розрахунках ураховується зміна вартості грошей у часі. Чим вищою є дисконтна ставка, тим більше впливає час на вартість грошей;
- якщо $NPV > 0$, поточна вартість грошових потоків за проектом вища, ніж його первинні інвестиції, тому проект може бути прийнятий до реалізації.

Недоліки критерію чистої поточної вартості:

- неможливість точно прогнозувати грошові потоки на весь період реалізації проекту, оскільки на них впливають різноманітні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища проекту;
- використання незмінної дисконтної ставки протягом усього періоду реалізації проекту є недостатньо коректним, оскільки в реальній ситуації і дисконтна, і процентна ставки можуть змінюватися щорічно.

Індекс рентабельності (індекс прибутковості) становить собою відношення суми наведених ефектів до величини наведених капіталовкладень. Індекс рентабельності тісно пов'язаний з NPV. Він складається з тих самих елементів, і його значення пов'язане зі значенням NPV: якщо NPV позитивна, то $PI > 1$, і навпаки. Якщо $PI > 1$, проект ефективний, якщо $PI < 1$ – неефективний.

Індекс рентабельності розраховується як:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Bt}{(1+i)^n}}{\sum_{t=0}^n \frac{Ct}{(1+i)^n}} \quad (1.2)$$

де Bt – вигоди (надходження) проекту за рік t ;

Ct – витрати на проект за рік t ;

t – відповідний період проекту (1,2,3 ... n).

Внутрішня норма дохідності становить собою значення коефіцієнта дисконтування, за якого грошові доходи забезпечують повне покриття грошових витрат, тобто чиста поточна вартість дорівнює 0. Інакше кажучи, внутрішня норма прибутковості – це норма дисконту, за якої проект буде беззбитковим.

Внутрішня норма дохідності дорівнює:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 \times (i_2 - i_1)}{NPV_1 + INPV_2} \quad (1.3)$$

де i_1 – норма дисконту, за якої $NPV > 0$;

i_2 – норма дисконту, за якої $NPV < 0$;

NPV_1 – величина позитивного значення NPV за дисконту i_1 ;

NPV_2 – величина позитивного значення NPV за дисконту i_2 .

Переваги внутрішньої норми дохідності:

- показник базується на грошових потоках і враховує зміну вартості грошей у часі;
- дозволяє визначити граничну норму дисконту виходячи з вартості фінансування і ризикованості проекту.

Недоліки внутрішньої норми дохідності:

- розрахункове значення показника досить часто дає нереальні (завищені) ставки доходу та реінвестицій майбутніх грошових потоків;
- показник внутрішньої норми дохідності, незважаючи на його популярність, має приховані проблеми, які можуть призвести до неоднозначних висновків при підборі проектів.

Дисконтований термін окупності – це мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний ефект стає позитивним і залишається таким і надалі. Тобто, це період часу, який вимірюється в місяцях, кварталах та роках, починаючи з якого початкові вкладення та інші витрати, пов'язані з проектом, покриваються сумарними результатами його здійснення.

Період окупності проекту можна розраховувати як з дисконтуванням грошових потоків, так і без нього. Головною перевагою недисконтованого періоду окупності є простота розрахунків. Серед недоліків слід зазначити, що, по-перше, не враховується зміна вартості грошей у часі, по-друге, не враховуються грошові потоки після того, як початкові інвестиції вже окупилися, що не дозволяє коректно визначити прибутковість проекту.

Дисконтований період окупності розраховується за формулою:

$$T = t + \frac{INPV_t}{\frac{CF_{t+1}}{(1+r)^{t+1}}} \quad (1.4)$$

де t – останній рік, у якому чиста поточна вартість є від'ємною;

NPV_t – значення чистої поточної вартості в році t ;

$$\frac{CF_{t+1}}{(1+r)^{t+1}} \quad (1.5)$$

значення дисконтованого грошового потоку наступного року.

Задача № 1

Розрахувати сумарний дисконтований грошовий потік (ГП) інвестиційного проекту за вказаними параметрами при двох різних сталих у часі відсотках дисконтування. Зробити **письмовий висновок** щодо впливу величини відсотка дисконтування на величину сумарного грошового потоку.

Вихідні дані за варіантами

Таблиця 1

Варіант	Відсоток дисконтування, %		Грошові потоки по роках дії інвестиційного проекту, тис. грн.				
	d ₁	d ₂	1	2	3	4	5
1	10	20	300	500	800	500	300
2	12	24	220	330	400	660	300
3	13	26	500	650	770	800	400
4	14	28	350	450	570	700	100
5	15	30	180	250	370	400	450
6	8	16	440	550	770	600	500
7	9	18	500	500	700	600	500
8	10	20	100	200	300	400	200
9	12	24	380	480	580	620	300
10	13	26	200	400	500	400	300
11	14	28	150	260	370	410	530
12	15	30	330	530	830	530	230
13	8	16	265	400	477	510	450
14	9	18	200	300	400	500	600
15	10	20	540	640	750	660	550
16	12	24	370	410	440	500	590
17	13	26	140	190	260	320	410
18	14	28	280	380	480	580	680
19	15	30	300	400	500	400	300
20	8	16	520	620	720	800	850
21	9	18	450	570	630	710	770
22	10	20	510	620	730	800	840
23	12	24	560	600	660	730	760
24	13	26	370	410	530	580	670
25	14	28	450	570	700	770	810

Задача № 2

Визначити котрий із двох інвестиційних проектів доцільніший із фінансової точки зору, якщо за першим проектом сума **A** тис. грн. може бути інвестована у нерухомість з метою продажу останньої за 5 років за суму **B** тис. грн., а за іншим — суму **A** тис. грн. можна розмістити на банківському депозиті під **D**% річних.

Виконати необхідні розрахунки та **подати письмове обґрунтування** фінансової доцільності представлених інвестиційних проектів.

Вихідні дані за варіантами**Таблиця 1**

Варіант	A, тис. грн.	B, тис. грн.	D, %
1	800,0	1160,0	16,0
2	955,0	1451,6	17,0
3	778,0	1151,4	18,0
4	1270,0	1702,0	19,0
5	970,5	1510,0	20,0
6	1050,8	1606,0	21,0
7	1407,3	2181,0	22,0
8	1290,0	1910,0	23,0
9	550,7	890,0	16,0
10	440,0	699,6	17,0
11	380,8	619,4	18,0
12	600,5	977,9	19,0
13	589,0	972,0	20,0
14	806,3	1338,0	21,0
15	777,9	1282,0	22,0
16	867,7	1475,0	23,0
17	1300,0	2067,0	16,0
18	1248,0	1922,0	17,0
19	1198,0	1893,6	18,0
20	1380,7	2278,2	19,0
21	850,0	1436,5	20,0
22	905,0	1538,5	21,0
23	770,5	1225,1	22,0
24	589,6	978,7	23,0
25	690,0	1159,2	24,0

Практичне заняття № 6
«Оцінка ефективності інвестиційних проектів»
Варіант - 1

Задача № 1

Є три альтернативних інвестиційних проекти.

За першим прибуток становить **3000 грн.**, при чому половина надходить у першому році, а половина — у другому.

За другим проектом прибуток складе **3500 грн.**, з яких **500 грн.** надходять у першому році, а у двох наступних ще по **1500 грн.**

За третім проектом прибуток становить **4000 грн.** і вся ця сума буде одержана у третьому році реалізації проекту.

Необхідно визначити, який з цих проектів вигідніший при відсотку дисконтування — **12 %**.

Задача № 2

Визначити котрий з представлених інвестиційних проектів вигідніший, обчисливши ЧТВ, при відсотку дисконтування — **15%**, та термін окупності проектів.

(тис. грн.)

Проект № 1	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	1200	1400	1900
Інвестиції	1400	—	—	—
Поточні витрати	—	600	600	800
Проект № 2	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	1400	1400	1400
Інвестиції	950	—	—	—
Поточні витрати	—	1000	900	800

Практичне заняття № 6
«Оцінка ефективності інвестиційних проектів»
Варіант - 2

Задача № 1

Є три альтернативних інвестиційних проекти.

За першим прибуток становить **2000 грн.**, при чому половина надходить у першому році, а половина — у другому.

За другим проектом прибуток складе **2500** грн., з яких **500** грн. надходять у першому році, а у двох наступних ще по **1000** грн.

За третім проектом прибуток становить **3000** грн. і вся ця сума буде одержана у третьому році реалізації проекту.

Необхідно визначити, який з цих проектів вигідніший при відсотку дисконтування — **11** %.

Задача № 2

Визначити котрий з представлених інвестиційних проектів вигідніший, обчисливши ЧТВ, при відсотку дисконтування — **14** %, та термін окупності проектів.

(тис. грн)

Проект № 1	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	1200	1400	1900
Інвестиції	1500	—	—	—
Поточні витрати	—	600	600	800
Проект № 2	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	1400	1400	1400
Інвестиції	850	—	—	—
Поточні витрати	—	1000	900	800

Практичне заняття № 6 «Оцінка ефективності інвестиційних проектів» Варіант - 3

Задача № 1

Є три альтернативних інвестиційних проекти.

За першим прибуток становить **4000** грн., при чому половина надходить у першому році, а половина — у другому.

За другим проектом прибуток складе **4500** грн., з яких **500** грн. надходять у першому році, а у двох наступних ще по **2000** грн.

За третім проектом прибуток становить **5000** грн. і вся ця сума буде одержана у третьому році реалізації проекту.

Необхідно визначити, який з цих проектів вигідніший при відсотку дисконтування — **10** %.

Задача № 2

Визначити котрий з представлених інвестиційних проектів вигідніший, обчисливши ЧТВ, при відсотку дисконтування — 12%, та термін окупності проектів.

(тис. грн.)

Проект № 1	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	1400	1500	2100
Інвестиції	1500	—	—	—
Поточні витрати	—	600	600	1000
Проект № 2	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	1500	1600	1600
Інвестиції	850	—	—	—
Поточні витрати	—	1000	900	800

Практичне заняття № 6
«Оцінка ефективності інвестиційних проектів»
Варіант - 4

Задача № 1

Є три альтернативних інвестиційних проекти.

За першим прибуток становить **5000 грн.**, при чому половина надходить у першому році, а половина — у другому.

За другим проектом прибуток складе **5500 грн.**, з яких **500 грн.** надходять у першому році, а у двох наступних ще по **2500 грн.**

За третім проектом прибуток становить **6000 грн.** і вся ця сума буде одержана у третьому році реалізації проекту.

Необхідно визначити, який з цих проектів вигідніший при відсотку дисконтування — **14 %**.

Задача № 2

Визначити котрий з представлених інвестиційних проектів вигідніший, обчисливши ЧТВ, при відсотку дисконтування — 10%, та термін окупності проектів.

Проект № 1	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	1400	1500	2100
Інвестиції	1700	—	—	—
Поточні витрати	—	600	600	1000
Проект № 2	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	1500	1600	1600
Інвестиції	1000	—	—	—
Поточні витрати	—	1000	900	800

Практичне заняття № 6
«Оцінка ефективності інвестиційних проектів»
Варіант - 5

Задача № 1

Є три альтернативних інвестиційних проекти.

За першим прибуток становить **2400 грн.**, при чому половина надходить у першому році, а половина — у другому.

За другим проектом прибуток складе **3200 грн.**, з яких **700 грн.** надходять у першому році, а у двох наступних ще по **1250 грн.**

За третім проектом прибуток становить **4000 грн.** і вся ця сума буде одержана у третьому році реалізації проекту.

Необхідно визначити, який з цих проектів вигідніший при відсотку дисконтування — **15 %**.

Задача № 2

Визначити котрий з представлених інвестиційних проектів вигідніший, обчисливши ЧТВ, при відсотку дисконтування — **16%**, та термін окупності проектів.

(тис. грн.)

Проект № 1	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	2400	2500	3100
Інвестиції	1700	—	—	—
Поточні витрати	—	1600	1600	2000

Проект № 2	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Надходження коштів	—	2500	2600	2600
Інвестиції	1000	—	—	—
Поточні витрати	—	2000	1900	1800

Практичне заняття № 7

1.«Розрахунок вартості суми амортизаційних відрахувань основних фондів»

Задача № 1

За вихідними даними розрахувати суми амортизаційних відрахувань по окремих групах ОФ і по підприємству загалом на п'ятирічний період.

Алгоритм розрахунків амортизаційних відрахувань за *методом зменшеного залишку* для кожної групи основних фондів (на прикладі першої групи) представлено у вигляді логічної схеми:

$$A_1 = OF_1 * H_{a1}; \quad A_2 = (OF_1 - A_1) * H_{a1}; \quad A_3 = (OF_1 - A_1 - A_2) * H_{a1};$$

$$A_4 = (OF_1 - A_1 - A_2 - A_3) * H_{a1}; \quad A_5 = (OF_1 - A_1 - A_2 - A_3 - A_4) * H_{a1};$$

$$A_6 = (OF_1 - A_1 - A_2 - A_3 - A_4 - A_5) * H_{a1}$$

№ з/п	Назва показників	Група 1 Будівлі, споруди та передавальні пристрої	Група 2 Транспортні засоби, інвентар, інструмент	Група 3 Інші ОВФ не включені до груп 1,2, 4	Група 4 ЕОМ, інформаційн і системи	Разом (Σ)
1.	Вартість ОВФ на початок 1 року (тис. гривень)	ОФ ₁	ОФ ₂	ОФ ₃	ОФ ₄	
2.	Норма амортизаційних відрахувань на квартал, %	2,0	10,0	6,0	15,0	-----
3.	Середньорічна норма амортизаційних відрахувань (H _a), %	(H _{a1}) 7,76	(H _{a2}) 34,39	(H _{a3}) 21,93	(H _{a4}) 47,80	-----
4.	Ам за 1-ий рік (A ₁)					
5.	Ам за 2-ий рік (A ₂)					
6.	Ам за 3-ий рік (A ₃)					
7.	Ам за 4-ий рік (A ₄)					
8.	Ам за 5-ий рік (A ₅)					

Таблиця 1

Вихідні дані за варіантами

Варіант	Вартість ОФ на початок 1-го року (тис. грн.)			
	ОФ ₁	ОФ ₂	ОФ ₃	ОФ ₄
1	7420,0	520,0	40700,0	177,0
2	3224,0	370,6	17750,0	48,4
3	2180,7	245,0	8770,0	54,6

4	1808,5	154,0	5289,0	55,0
5	1234,0	120,0	3770,6	75,9
6	4256,0	430,0	21309,0	84,3
7	4770,0	540,0	23068,0	77,0
8	2680,0	345,0	16560,0	35,0
9	3224,0	154,0	14560,0	55,0
10	7440,0	550,0	36720,0	104,0
11	1908,5	157,0	10589,6	61,0
12	4233,0	180,0	18770,0	65,8
13	2769,0	123,0	11300,0	55,0
14	1434,0	167,0	7769,4	58,0
15	2280,7	145,0	9845,9	66,0
16	4456,0	235,0	16340,0	58,0
17	6350,0	184,0	27780,0	76,0
18	5589,0	234,0	32090,0	87,0
19	3304,0	129,0	16890,0	68,0
20	2869,0	207,0	15970,0	90,0
21	3860,0	67,0	17726,9	48,0
22	1264,0	47,0	6480,0	55,0
23	5007,0	110,0	14300,0	77,0
24	3567,0	89,0	20680,0	68,0
25	3600,0	90,0	20780,0	75,0

2.«Розрахунок річної собівартості послуг дизайн-послуг»

Задача № 1

За вихідними даними індивідуального варіанту обчислити загальну річну суму витрат (собівартість) на надання дизайнерських послуг (табл.1), виконавши розрахунок амортизаційних відрахувань за методом зменшеного залишку (табл. 2).

Таблиця 1

Розрахунок річної собівартості послуг

№ з/п	Статті витрат	Сума, грн.
1	Оплата праці	
2	Відрахування на соціальні заходи	
3	Амортизація основних засобів (табл. 2)	

4	Орендна плата	
5	Маркетинг	
6	Телефон, факс	
7	Комунальні послуги (електроенергія, опалення тощо)	
8	Канцтовари	
9	Загальна сума витрат (собівартість)	

Таблиця 2

Розрахунок амортизаційних відрахувань за методом зменшеного залишку

Рік	Амортизаційні відрахування		Разом за рік, грн.
	Комп'ютери, організаційні засоби ($H_a = 47,8\%$)	Меблі ($H_a = 34,39\%$)	
1	$A_1 =$	$A_1 =$	
2	$A_2 =$	$A_2 =$	
3	$A_3 =$	$A_3 =$	
4	$A_4 =$	$A_4 =$	
5	$A_5 =$	$A_5 =$	
6	$A_6 =$	$A_6 =$	

Вихідні дані за індивідуальними варіантами (грн./рік)

Таблиця 1

Варіант	Інвестиції		Оплата праці	Орендна плата	Маркетинг	Телефон, факс	Комун. послуги	Канцтовари
	комп'ютери, орг. засоби	меблі						
1	20000	10000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
2	15000	5000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
3	17000	6000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
4	17000	10000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
5	20000	12000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
6	19000	7000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
7	25000	12000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
8	10000	9000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
9	9000	6000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
10	11000	10000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
11	18000	8000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
12	23000	7000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
13	20000	9000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
14	15000	10000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
15	11000	6000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
16	8000	7000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
17	15000	9000	40000	36000	18000	2500	8500	7000

18	13000	8000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
19	9000	5000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
20	12000	5000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
21	13000	8000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
22	12000	7000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
23	10000	7000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
24	14000	9000	40000	36000	18000	2500	8500	7000
25	19000	6000	40000	36000	18000	2500	8500	7000

1. «Розрахунок річного прибутку та ціни одиниці продукції (послуги) дизайн-студії»

Задача № 1

За результатами розрахунків практичного заняття №4 (та вихідними даними за індивідуальним варіантом) обчислити: суму річного прибутку від надання дизайнерських послуг (табл. 1); орієнтовну ціну одиниці продукції (послуги) (табл. 2); схему повернення кредиту на інвестиційні ресурси під 24,0 % річних на 2 роки (табл. 3).

Таблиця 1

Розрахунок річного прибутку

№ з/п	Найменування	Сума, грн.
1	Загальна сума витрат (собівартість)	
2	Сума прибутку ($H_{\text{п}}$ * значення рядка 1)	
3	Податок на додану вартість ПДВ ($0,2 * (\text{значення рядка 1} + \text{значення рядка 2})$)	
4	Вартість всієї продукції (послуг) (значення рядка 1 + значення рядка 2 + значення рядка 3)	
5	Результат від реалізації (дохід) (значення рядка 4 — значення рядка 1 — значення рядка 3)	
6	Податок на прибуток ($0,25 * \text{значення рядка 5}$)	
7	Чистий прибуток (значення рядка 5 — значення рядка 6)	

Розрахунок орієнтовної ціни одиниці продукції (послуги)

№ з/п	Найменування	Значення
1	Вартість всієї продукції (послуг), грн. (значення рядка 4 табл. 1)	
2	Кількість продукції, яку можна виготовити за рік, одиниць (прогнозоване значення)	250
3	Середня ціна одиниці продукції (послуги), грн. (значення рядка 1/ значення рядка 2)	

Таблиця 3

Розподіл інвестиційних ресурсів

№ з/п	Найменування	Сума, грн.
1	Меблі	
2	Комп'ютери, організаційні засоби	
3	Всього інвестиції	

Вихідні дані за індивідуальними варіантами

Варіант	Норма прибутку $H_{п}$ (рентабельність продукції), %	Відсоток дисконтування, %	Варіант	Норма прибутку $H_{п}$ (рентабельність продукції), %	Відсоток дисконтування, %
1	3	25	14	10	29
2	6	29	15	9	34
3	8	33	16	12	25
4	20	35	17	2	31
5	10	27	18	7	28
6	4	31	19	6	29
7	7	24	20	18	24
8	3	33	21	22	29
9	7	25	22	15	27
10	25	26	23	14	23
11	13	27	24	15	27
12	3	31	25	5	32
13	9	24			

Практичне заняття №8

«План грошових потоків інвестиційного проекту»

1. Обчислити показники ефективності інвестиційного проекту (чисту теперішню вартість (ЧТВ) і термін окупності інвестицій ($T_{ок}$)).
2. Дати оцінку схемі фінансування проекту за рахунок кредитних коштів (оцінити здійсненність проекту за такого фінансування).
3. У разі негативної оцінки схеми фінансування проекту, подати пропозиції щодо можливостей покращення ситуації.

Методичні рекомендації до розрахунків:

1. Значення ряд.1.1,1.2,1.3 для першого року — з попередніх розрахунків (*практичне заняття №5*). Для кожного наступного року величина додаткового прибутку до оподаткування (ряд.1.1) буде збільшуватися, у порівнянні з попереднім, на величину різниці між сумою амортизації (ряд.1.6) у попередньому та даному році ΔA (для другого року $\Delta A_2 = A_1 - A_2$; для третього — $\Delta A_3 = A_2 - A_3$ і т.д.). Тобто, $\Pi_2 = \Pi_1 + \Delta A_2$.

2. Значення рядків 1.4,1.5,1.6 — з попередніх розрахунків (*практичне заняття №4*).

3. Значення рядка 6 для 1 — 6 років обчислюється за принципом наростаючого підсумку: до значення ряд. 6 у попередньому році додається значення ряд.5 у даному році.

4. Термін окупності проекту визначається за першим додатнім значенням у ряд. 6.

Таблиця 1

План грошових потоків інвестиційного проекту

№ з/п	Відсоток дисконтування	30 %	Інвестиції						комп'ютери	меблі
			Значення показників за роками							
			0	1	2	3	4	5	6	
1	Операційна діяльність (р.1.3 + р.1.6)	0,000								
1.1	Додатковий прибуток до оподаткування	—								
1.2	Податок на прибуток	—								
1.3	Додатковий чистий прибуток (р.1.1 — р.1.2)	—								
1.4	Додаткові амортизаційні відрахування (комп'ютери, організаційні засоби)	—								
1.5	Додаткові амортизаційні відрахування (меблі)	—								
1.6	Амортизація (1.4 + 1.5)	—								

2	Інвестиційна діяльність		—	—	—	—	—	—
3	Потік (сальдо) від операційної та інвестиційної діяльності (р.1 — р.2)							
4	Коефіцієнт дисконтування (30 %)	1,000	0,769	0,592	0,455	0,350	0,269	0,207
5	Дисконтований грошовий потік (р.3 * р.4)							
6	Накопичений дисконтований грошовий потік (наростаючим підсумк.)							
7	Чиста теперішня вартість проекту, ЧТВ (= р.6 на 6-ому році)		—	—	—	—	—	—
8	Термін окупності							
9	Фінансова діяльність (р.9.1+р.9.2+р.9.3+р.9.4)				—	—	—	—
9.1	Власний капітал	—	—	—	—	—	—	—
9.2	Довгостроковий кредит		—	—	—	—	—	—
9.3	Повернення кредиту (—)	—			—	—	—	—
9.4	Виплата відсотків за кредит (обслугов. боргу)	—			—	—	—	—

5. Для оцінки схеми фінансування проекту за рахунок кредитних коштів слід порівняти значення ряд. 3 і 9 у першому та другому роках дії проекту. Якщо від'ємне значення у рядку 9 перевищує (за абсолютною величиною) значення у ряд. 3 для даного року, то це свідчить про фінансову нездійсненність проекту за такої схеми фінансування: доведеться повертати банкові більшу суму, ніж та, що буде в наявності.

Для формулювання рекомендацій слід розглянути можливості зміни схеми фінансування та збільшення величини сальдо від операційної та інвестиційної діяльності.

Список рекомендованої літератури

Основна література

1. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 231 с.
2. Грін М. Управління змінами: пер. с англ./ М. Грін. — СПб.: ДК, 2007
3. Данченко О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. — К.: Лібра, 1999.
4. Загвойська Л.Д., Маселко Т.Є., Якуба М.М. Економічний аналіз інвестиційних проектів: Навчальний посібник. – Львів: Афіша, 2006. – 320 с.
5. Збаразська Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.
6. Камерон Э., Грін М. Управління змінами — М.: 2006.
7. Логачова Л.М., Логачова О.В. Управління проектами: Навчальний посібник. – Суми: Університетська книга, 2011. – 208 с.
8. Ноздріна Л.В., Яшук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
9. Отенко В. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація. Монографія/В.І.Отенко. — Харків: ВД»ІНЖЕК», 2010.
10. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. Управління змінами: Навч. посібник. — К.: МГО «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007.
11. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
12. Genus Audley. The management of change: perspective and practice. — London: International Thompson business press, 1998. СП

Додаткова література

1. Бардиш Г.О. Проектний аналіз: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 415 с.
2. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2002.- 200 с.
3. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: Навчальний посібник/ за ред В.А. Рача.- К: «К.І.С.», 2010.- 276 с.

Електронні ресурси

1. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] / Strategic Consulting Group (SCG) // Бібліотека з менеджменту. – Режим доступу: <http://management.com.ua>
2. Manager.net.ua [Электронный ресурс] / Незалежний український інформаційний ресурс для керівників проектів в сфері розробки програмного забезпечення. – Режим доступу: <http://www.manager.net.ua/>
3. Управління проектами [Електронний ресурс] // Википедія. Вільна інциклопедія. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
4. Управління проектами в Україні і світі. Project management portal [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://pmportal.com.ua>
5. Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ»: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://upma.kiev.ua/component/option,com_frontpage/Itemid,1/lang,ru/
6. IPMA. International project management association [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>

Гарасим Людмила Степанівна

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ і УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

і завдання до виконання контрольної та самостійної роботи

для студентів економічних спеціальностей

Кафедра екологічної економіки та бізнесу

Національний лісотехнічний університет України
79057, м. Львів, вул. Ген. Чупринки, 103
e-mail: garasim@nltu.edu.ua