

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЯ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Методичні рекомендації  
до лабораторних робіт  
та самостійної роботи студентів  
спеціальності 125 "Кібербезпека"  
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2021**

УДК 65.012.45:004(072)

О-64

**Укладач В. В. Томах**

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.  
Протокол № 14 від 18.03.2021 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Організація** та інформаційне забезпечення управлінської діяль-  
О-64 ності [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до лаборатор-  
них робіт та самостійної роботи студентів спеціальності 125 "Кібер-  
безпека" першого (бакалаврського) рівня / уклад. В. В. Томах. –  
Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 65 с.

Подано методичні рекомендації до лабораторних робіт і самостійної роботи за темами, які розглядають у процесі вивчення навчальної дисципліни, а також рекомендації щодо основних питань і перелік літературних джерел для підготовки до участі в семінарських заняттях. Запропоновано лабораторні роботи та завдання для самостійного вирішення, виконання яких сприятиме закріпленню студентами теоретичних знань і набуттю навичок з організації та інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

**УДК 65.012.45:004(072)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2021

## Вступ

Сучасні економічні умови, в яких функціонують суб'єкти господарювання, характеризуються високим рівнем динамічності. Це сприяє актуалізації питань інформаційного забезпечення управлінської діяльності у всіх сферах. У швидкоплинних умовах ведення бізнесу особливо важливим є вміння прийняття якісних науково обґрунтованих управлінських рішень, що є можливим тільки за умови якісного організаційного та інформаційного забезпечення особи, що приймає рішення. У таких умовах важливості набуває вміння керівників адаптувати класичні та розробляти нові підходи до організаційного та інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Ґрунтовна фахова підготовка студентів дозволить сформувати у майбутніх фахівців необхідні компетентності для створення якісних умов організаційних та інформаційних умов управлінської діяльності, що обумовлює актуальність даної дисципліни.

Основою викладання навчальної дисципліни є лекційні та лабораторні заняття. Крім них передбачено семінари з найбільш важливих питань навчальної дисципліни. Аудиторні заняття доповнено самостійною роботою студентів із рекомендованою літературою, конспектами та завданнями, які видає студентам викладач.

Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни потребує закріплення. Із цією метою проводять лабораторні, семінарські та практичні заняття, що дозволяє здійснити поточну перевірку засвоєння студентами навчального матеріалу за окремими темами навчальної дисципліни. На семінарські, практичні та лабораторні заняття виносять лише найважливіші та найскладніші питання. Решту питань студенти мають опрацювати самостійно. Під час підготовки до семінарських і практичних занять слід ознайомитися з конспектом лекцій за відповідною темою, вивчити понятійний апарат і усвідомити логіку навчального матеріалу. Для більш поглибленого вивчення матеріалу потрібно дослідити рекомендовані до відповідної теми, а також підібрані самостійно літературні джерела.

# **Плани лабораторних (семінарських) робіт**

Лабораторна робота – це форма навчального заняття, за якої викладач організує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі: тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для вирішення їх на занятті. Воно містить проведення попереднього контролю за знаннями, вміннями і навичками студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, вирішення завдань із їхнім обговоренням, виконання контрольних завдань, їхню перевірку, оцінювання.

Семінарські заняття передбачають закріплення знань, отриманих на лекціях та у процесі самостійного вивчення деяких питань навчальної дисципліни. Основна мета семінарського заняття – розширення, поглиблення та закріплення теоретичних знань і спрямування їх на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, розвиток умінь та навичок, наукового мислення й усного мовлення студентів.

## **Змістовий модуль 1**

### **Організація управлінської діяльності**

#### **Тема 1. Еволюція управлінської думки**

##### **Методичні рекомендації щодо семінарського заняття**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: існуючі моделі менеджменту, розвиток основних шкіл та підходів до управління, організація як об'єкт управління, аналіз організаційного середовища.

##### **План семінарського заняття**

1. Основні етапи розвитку управлінської думки.
2. Основні школи менеджменту.
3. Розвиток системного підходу.

4. Сутність ситуаційного підходу.
5. Особливості процесного підходу.

### **Теми презентацій та доповідей**

1. Управління як практика, мистецтво, наука.
2. Еволюція управлінської думки.
3. Основні положення школи наукового управління і роль Фредерика У. Тейлора.
4. Основні положення школи адміністративної школи в управлінні (Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Джеймс Д. Муні).
5. Основні положення школи людських відносин (Мері Паркер Фолет, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу).
6. Процесуальні теорії мотивації (теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера – Лоулера).
7. Науки про поведінку. Теорію лідерства.
8. Науки управління. Процесний підхід. Системний підхід. Ситуаційний підхід.
9. Відмінні риси адміністративної (класичної) школи управління.
10. Кількісна теорія менеджменту.
11. Реалізація наукового методу в управлінні.
12. Теорія ігор.
13. Теорія масового обслуговування.
14. Теорія управління запасами.
15. Теорія математичного програмування.
16. Теорію мережного планування.
17. Теорія імітаційного моделювання.
18. Метод статистичних випробувань (метод Монте-Карло).
19. Теорія штучного інтелекту.
20. Місто та роль бюрократичних процедур у процесі управління.
21. Загальнодержавна автоматизована система управління народним господарством Віктора Глушкова.
22. Сутність американської моделі менеджменту.
23. Сутність японської моделі менеджменту.
24. Німецька модель менеджменту ("Модель Гарцбурга").
25. Особливості французької системи менеджменту.

26. Менеджмент у країнах Північної Європи.
27. Сутність західноєвропейських моделей менеджменту.
28. Українська модель менеджменту.

### **Кейс "Основоположники менеджменту"**

Класиками менеджменту на сьогодні прийнято вважати новаторів і пропагандистів досвіду управління початку ХХ ст., який набув універсального значення. Глава адміністрації французького гірничо-металургійного комбінату А. Файоль створив синтезовану концепцію управління фірмою, американські інженери Тейлор Ф. У. і Г. Емерсон розробили відповідно основи раціонального управління виробництвом і загальні принципи ефективної господарської діяльності. У зв'язку з цим А. Файоля називають основоположником класичного (або адміністративного) менеджменту, а Тейлора Ф. У. і Г. Емерсона зараховують до засновників наукового (раціонального) менеджменту. Підприємця Г. Форда зараховують або до тієї, або до іншої школи.

Зараховуючи Г. Форда до основоположників науки управління, автори не знаходять у нього нічого, що стосувалося б безпосередньо до менеджменту, і викладають виробничу і соціальну філософію (фордизм), а це різні речі. В авторитетній зарубіжній літературі з управління цей міф відсутній.

У західну економічну науку ім'я Г. Форда увійшло, перш за все, в зв'язку з упровадженням поточного (конвеєрного) методу складання автомобілів. Зробивши його основою виробничого процесу, компанія "Форд Мотор" зробила грандіозний прорив у майбутнє, в чому і полягає головна історична заслуга Г. Форда. Власне конвеєр не гарантував успіху на ринку. Даючи оцінку Г. Форду як керівнику компанії, який одноосібно виробляв її стратегію, розподіляв ресурси і брав усі найважливіші рішення, і його сучасники, і теперішні американські фахівці одноставно підкреслювали ті риси його стилю управління, які йшли врозріз з найбільш ефективними для того часу прийомами управління. Ринкова ж стратегія Г. Форда стала хрестоматійним прикладом помилкового рішення перетворити автомобіль в об'єкт масового маркетингу і діяти за допомогою "цін проникнення".

Секрет комерційного зльоту Г. Форда досить простий і визначався не тільки його "генієм", скільки вдалими рішеннями, прийнятими ним (але зародилися у його менеджерів) у той момент, коли автомобільний ринок

тільки формувався, коли простий, дешевий, витривалий, хоча й однотипний автомобіль (модель "Т" зразка 1908 р.) став найпопулярнішим у США засобом пересування. Проте в другій половині 1920-х рр. незмінна і, на думку Г. Форда, невразлива стратегія зазнала фіаско, а місце лідера зайняла корпорація "Дженерал Моторс, яка розгорнула випуск більш досконалих, комфортабельних і елегантних автомобілів різних моделей та різної ціни.

Для Г. Форда це стало не тимчасовою невдачею, а крахом концепції бізнесу, споконвічно орієнтованої на здешевлення продукту за рахунок нарощування обсягу випуску і жорсткої економії на всьому, крім витрат на раціоналізацію та інтеграцію виробництва. Г. Форд не допускав втрат часу, перевитрати енергії і матеріалів, звів до мінімуму ручну працю, але до кінця 1920-х рр., поки його не змусила до цього конкуренція "Дженерал Моторс", вважав зайвими витрати на модифікацію і диверсифікацію продукту, нові конструкторські розробки, випробувальний полігон, на вивчення попиту і вдосконалення апарату управління, який все більше відставав від розвитку й ускладнення організаційної структури компанії. Тобто, це була поразка підприємницького керівництва в той час, як повної сили набирала менеджеризм.

Якщо Тейлор Ф. У. наголошував на такі фактори раціонального управління, як видача індивідуальних виробничих завдань, облік і контроль, встановлення виробничих нормативів, координація роботи окремих ділянок і ланок тощо, що вимагало значного управлінського персоналу й ієрархії менеджерів, то Г. Форд доводив їх непотрібність. За його поданням, налагоджений виробничий цикл сам задає напрям, ритм і нормативи робіт, автоматично розставляючи все на свої місця. Завдяки цьому менеджери не перетворюються в контролерів, обліковців і "виробників" непотрібних паперів. Варто було враховувати лише загальне вироблення, а вищому керівництву – стежити за тим, щоб всі відділи працювали злагоджено, в одному напрямку. Ось і вся "наука" управління за Г. Фордом.

Підмінивши вищу ланку менеджменту своїм інтуїтивно-вольовим керівництвом, Г. Форд увірував у те, що розширення поточного виробництва незмінюваного продукту автоматично вирішує всі поточні завдання управління. Він пишався відсутністю будь-яких організаційних схем, чіткого розподілу обов'язків, виробничих нарад (окрім тих, які сам вважав

за потрібне проводити), мінімальними горизонтальними зв'язками між відділами, роботою без "зайвої документації" і "зайвих людей", вважаючи, що його волі й інтуїції цілком достатньо, щоб налагоджений велетенський механізм працював сам собою.

Фордівські технологічні прийоми аж ніяк не були принципово новими: економіка масового виробництва і "наукове" управління розвивалися протягом другої половини XIX ст. Пристрої типу конвеєра, що дозволяли зробити процес безперервним, використовувалися і раніше, наприклад, на м'ясокомбінатах, а стрічкові транспортери застосовувалися на зернових елеваторах, у ливарних цехах та інших виробництвах. Спосіб економіки коштів завдяки перевезенню автомобілів у розібраному вигляді (щоб краще використовувати площу залізничних платформ) підказав Г. Форду будівельник автозаводу в Хайленд-парку американський архітектор А. Кан.

Інтеграцію виробництва і видобутку сировини задовго до Г. Форда застосовували Дж. Рокфеллер, Е. Карнегі і ряд інших великих промисловців. Збут продукції через дилерську мережу практикувався ще в 80-ті рр. XIX ст. компанією С. Маккормік з випуску сільськогосподарських машин.

Досвід творців фабричного менеджменту поширився досить широко, а інженери та менеджери, що працювали у Г. Форда, були, безумовно, знайомі з цим досвідом. Багато великих підприємців самостійно впроваджували аналогічні методи і домагалися підвищення ефективності виробництва. Так, "сталевий король" Е. Карнегі, який виробив звичку до раціоналізації і вимірювання витрат за час роботи в залізничній компанії, у кінці XIX ст. домогся зниження витрат у всіх ланках сталеплавильного процесу. Першими менеджериальними корпораціями в США ще в середині XIX ст. стали залізниці, а потім телефонні компанії та комунальні підприємства.

Немає підстав зараховувати до перших організаторів масового капіталомісткого виробництва саме Г. Форда, а не того ж Е. Карнегі або Д. Рокфеллера. Так, "Стандард Ойл" у 1882 р. стала першою промисловою компанією з вищою ланкою менеджменту. З урахуванням організаційної побудови кращий, ніж у Г. Форда, менеджмент мала на межі століть об'єднана компанія "Дженерал Електрик", біля витоків якої стояв Т. Едісон, і особливо компанія "Дюпон де Немур". Усі вони



з сімейного бізнесу перетворилися в корпорації менеджериального типу, тоді як компанія Г. Форда еволюціонувала в зворотному напрямі, що фатальним чином позначилося на якості управління.

#### *Питання для обговорення*

1. Прочитавши наведену в кейсі критичну статтю, висловіть ваше ставлення до сучасної класифікації напрямів розвитку управлінської думки. Як ви розумієте терміни "науковий менеджмент" і "адміністративний менеджмент"?

2. Як ви оцінюєте внесок підприємців-керівників у розвиток теорії і практики управління?

3. Наскільки обґрунтованим, на вашу думку, є зарахування Г. Форда до послідовників Тейлора Ф. У.?

4. Які основні причини, за якими деякі з учених зараховують Г. Форда до адміністративної школи управління?

#### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: порівняння понять "менеджмент" та "управлінська діяльність"; історія виникнення менеджменту; етапи розвитку управлінської думки; загальне та особливості в школах управління; особливості та розвиток теорій управління.

#### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Донаукові погляди на теорію управління.

2. Класична й адміністративна концепції менеджменту.

3. Теорія організації (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Гантт, Гілбрейт Ф. Л., Г. Емерсон).

4. Внесок школи людських відносин (Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Р. Стогдилл, Р. Лайкерт, Ф. Фідлер) у розвиток менеджменту.

5. Системний підхід у теорії менеджменту (Л. Фон Берталанфі, К. БоулДінг, Н. Вінер, Т. Парсонс).

6. Класики і сучасні представники системного підходу в теорії управління і організації: А. Етціоні, Ф. Селзник, Г. Саймон, П. Друкер, Дж. Вудворд.

## Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте характеристику і виокреміть відмінні риси першого (стародавнього) періоду розвитку менеджменту.
2. Опишіть деякі відмінності між організаціями давнини і сучасними організаціями.
3. У чому особливість управління другого (індустріального) періоду в розвитку менеджменту?
4. Визначте відмінності між періодами і виокреміть особливості третього періоду розвитку менеджменту.
5. У чому сутність школи наукового управління?
6. У чому заслуга Ф. Тейлора в розвитку менеджменту як науки?
7. Виявити відмінності "адміністративної школи" управління від наукової школи.
8. Розкрийте сутність школи "людських відносин".
9. Назвіть особливості розвитку менеджменту в четвертому (інформаційному) періоді.
10. Обговоріть методологію системного і ситуаційного підходів.
11. Які історичні етапи формування управлінської думки?
12. Дайте характеристику школам наукового менеджменту: тейлоризму, класичної (адміністративної) школи.
13. У чому сутність концепції Ф. Тейлора? Які основні принципи його вчення?
14. Який внесок у розвиток теорії управління зробили подружжя Гілбрет?
15. Назвіть 12 принципів продуктивності Г. Емерсона.
16. У чому полягають основні положення фордизму?
17. Який вплив школи наукового управління на формування сучасної теорії управління?
18. Дайте характеристику адміністративної (класичної) школи управління.
19. У чому сутність теорії "людських відносин"? Як розкриваються поняття "людські відносини" і "біхевіоризм"?
20. Який зміст і значення Хоторнських експериментів Е. Мейо?
21. Що є школою поведінкових наук?
22. У чому сутність кількісного підходу до управління?
23. Що становить емпірична школа в управлінні?

24. У чому специфіка ситуаційного підходу в управлінні?

25. У чому сутність системного аналізу? Визначте поняття: цілісна система, межа, ентропія, динамічна рівновага, зворотний зв'язок, відкрита і закрита системи.

26. Дайте порівняльний аналіз японської та американської систем управління. Чи можна використовувати їх досвід в Україні?

## **Тема 2. Організаційні структури управління та принципи їх формування**

### **Методичні рекомендації до лабораторної роботи**

У процесі побудови організаційної структури підприємства важливим є урахування стану та особливостей зовнішнього середовища, технології роботи в організації, стратегічного вибору керівництва фірми щодо її цілей, поведінки працівників. Побудову організаційної структури для більшої наочності доцільно виконувати за допомогою конструкторів органіграм (<https://app.creately.com>, <https://www.lucidchart.com>).

Під час побудови організаційної структури необхідно враховувати норму керованості, яка відображає кількість працівників, що припадає на одного керівника. Даний показник не є однаковим для всіх підприємств та підрозділів. Так, йдеться про підрозділи, в яких співробітники займаються інтелектуальною діяльністю (ІТ-програмування, розроблення рекламних кампаній і слоганів, дизайн, маркетингом, літературною творчістю), то на одного керівника може припадати не більше п'яти підлеглих. У таких підрозділах керівник постійно і тісно взаємодіє з підлеглими. А ось в підрозділах з усталеним набором функцій (кадри, бухгалтерія, фінансово-економічна служба) пропорція може бути іншою – один керівник на десять підлеглих. У виробничих компаніях ще більше – до 15 співробітників на одного управлінця.

Норма керованості ( $N_{кер}$ ) розраховується за формулою:

$$N_{кер} = \frac{Ч_{прац}}{Ч_{упр}}; \quad (1)$$

$$Ч_{упр} = \frac{Ч_{прац}}{\sum T_{упр}} \times ФРЧ_{ф}, \quad (2)$$

де  $Ч_{прац}$  – чисельність працівників, осіб;

$Ч_{упр}$  – чисельність управлінців, осіб;

$T_{упр}$  – трудомісткість управлінських функцій на одного керівника (спеціаліста, службовця), год;

$ФРЧ_{ф}$  – фонд робочого часу на одного працівника, год.

Саме відповідність даного розрахункового значення показника норми керованості його значенню, що є рекомендованим психологами та науковцями-практиками, відображає якість побудови організаційної структури підприємства.

### **Завдання 1**

Визначити норму керованості, якщо на підприємстві чисельність робітників складає 2 036 осіб, трудомісткість управлінських функцій на одного керівника (спеціаліста, службовця) – 1 348 год фактичний фонд робочого часу 184 год.

### **Завдання 2**

Користуючись наведеним в табл. 1 переліком посад працівників, побудуйте графоаналітичну модель організаційної структури управління, передбачивши відповідні посади лінійних менеджерів (директора та його заступників), а також функціональних менеджерів відповідно до сформованих управлінських підрозділів.

На основі даних табл. 1 потрібно:

1) побудуйте організаційну структуру управління і покажіть на схемі прямі та зворотні зв'язки між ланками управління;

2) визначіть, який тип організаційною структури побудовано, опишіть його переваги та недоліки;

3) розподіліть функції між директором та його заступниками, опишіть, хто чим займається;

4) визначіть, чи є оптимальна норма керованості на вищому, середньому та нижчому рівнях управління.

**Початкові дані для виконання завдання з побудови  
графоаналітичної моделі організаційної структури управління**

Варіанти	Види діяльності	Посади	Кількість осіб
1	Готель	Вантажник матеріального складу	2
		Слюсар-сантехнік	1
		Електромонтер	1
		Прибиральниці	5
		Офіціанти	6
		Бармен	2
		Головний повар	1
		Кухарі	15
		Директор готелю	1
		Головний інженер	1
		Юрист	1
		Головний бухгалтер	1
		Бухгалтери	4
		Економісти	4
		Директор ресторану	1
Завідувач складом	1		
2	Салон краси	Адміністратор	1
		Перукарі	8
		Майстер манікюру і педикюру	2
		Прибиральниця	1
		Охорона	1
		Косметолог	1
3	Аптека	Директор	1
		Фармацевт	4
		Бухгалтер	1
		Завідуючий складом	1
		Провізор	2
		Касир	3
		Охорона	2
4	ВУЗ	Ректор	1
		Начальник відділу кадрів	1
		Декани факультетів	4
		Завідувачі кафедр	15
		Начальник планово-фінансового відділу	1
		Головний бухгалтер	1
		Викладачі	80
		Методисти	8
		Начальник навчального відділу	1

## **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: моделювання організаційної структури управління з урахуванням її місії та завдань, чинники впливу на визначення норми керованості в тому чи іншому підрозділі.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Теорія Грейнкунаса для визначення управлінських рівнів та норм керованості.
2. Керованість як одна з основ економічної науки та практики управління.
3. Зовнішні та внутрішні чинники формування організаційної структури.
4. Принципи побудови організаційної структури підприємства.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Дайте визначення поняття "організаційна структура управління".
2. Назвіть види організаційних структур управління та розкрийте їхній зміст.
3. Які етапи виокремлюють у процесі формування організаційних структур управління?
4. Чи будь-яке схематичне зображення організаційних структур можна назвати органіграмою?
5. У чому полягають негативні сторони лінійних, функціональних та лінійно-функціональних організаційних структур?
6. Якими є позитивні сторони лінійно-штабної, дивізійної та матричної організаційних структур?
7. Які чинники впливають на вибір організаційних структур управління?
8. Назвіть і поясніть елементи організаційної структури організації.
9. Обговоріть питання про те, який тип управлінської структури застосовано в навчальному закладі.

## Тема 3. Основи процесного підходу в управлінні

### Методичні рекомендації до лабораторної роботи

Створення нового проєкту в *Microsoft Project 2010*. Щоб створити новий проєкт у *Microsoft Project 2010* необхідно в меню "Файл" обрати "Створити" і двічі натиснути лівою кнопкою мишки на піктограмі "Новий проєкт", рис. 1.



Рис. 1. Створення нового проєкту

Перед роботою в новому створеному проєкті, його потрібно зберегти (меню "Файл – Зберегти") на локальному диску в обраній папці. Зберігаємо проєкт з назвою "Котедж", тип файла "Проєкт". Створений проєкт подано на рис. 2.

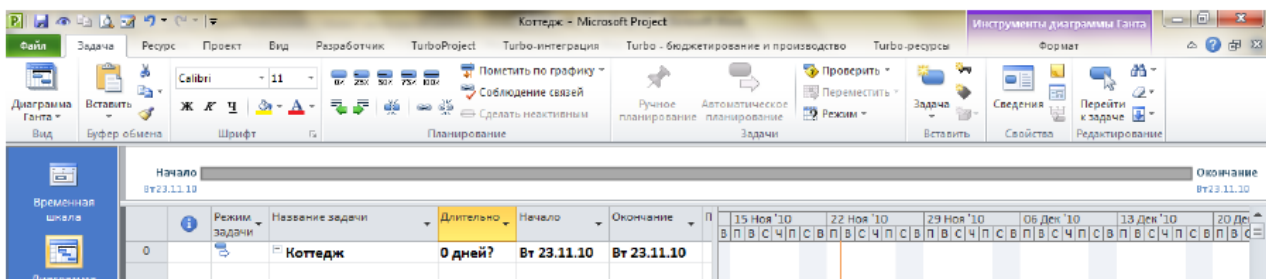


Рис. 2. Збереження файла нового проєкту

Наступний крок – це визначення таких параметрів проєкту, як дата початку проєкту і вибір методу планування.

Щоб задати ці параметри проєкту, необхідно перейти на закладку "Проект" і натиснути на піктограму "Відомості про проєкт".

У вікні "Відомості про проєкт для "Котедж" встановити дату початку проєкту – 01.06.2019 р., обрати метод планування від дати початку проєкту (рис. 3) і натиснути "ОК". Щоб у колонці "Початок" дата змінилася на дату початку проєкту, необхідно на закладці "Проект" обрати "Розрахунок проєкту".

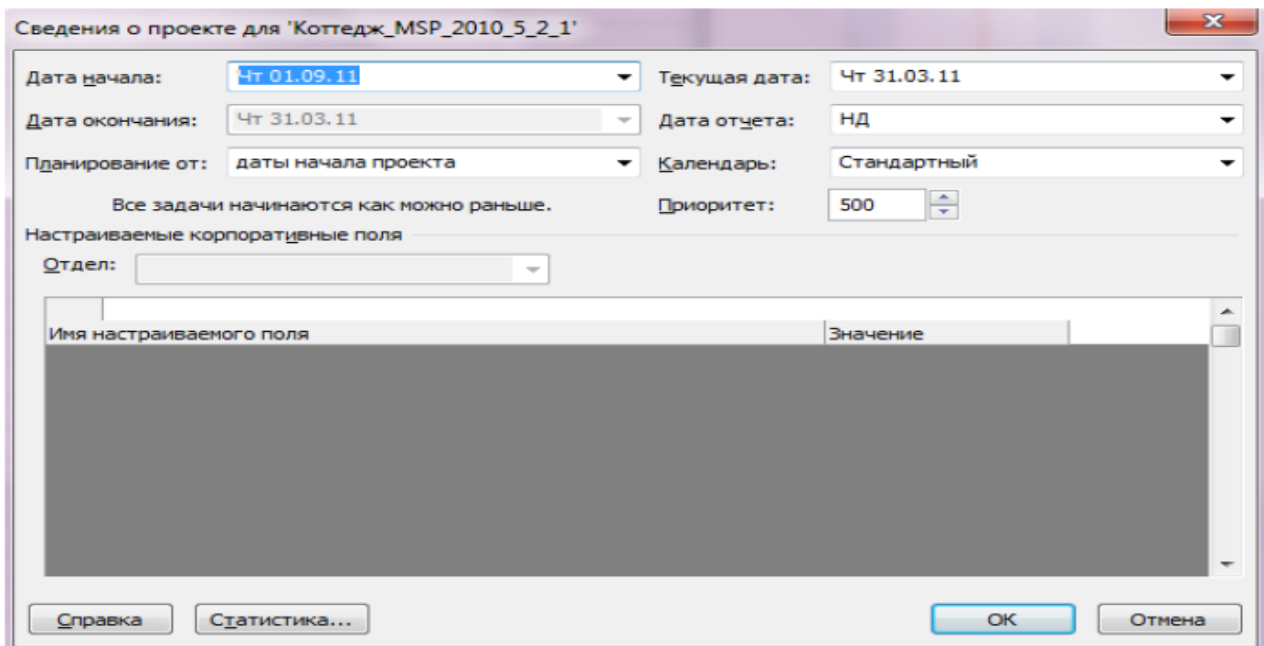


Рис. 3. **Визначення властивостей проєкту 4 – 3**

Метод планування від дати початку проєкту означає, що всі завдання будуть починатися якомога раніше, і на підставі їх тривалості і залежностей між ними можна дізнатися дату закінчення проєкту. Якщо обрати метод планування від дати закінчення проєкту, то всі завдання будуть починатися якомога пізніше, і на підставі дати закінчення проєкту, тривалості і залежностей між завданнями проєкту можна дізнатися, коли необхідно почати проєкт, щоб закінчити його до дати закінчення проєкту.

Побудова діаграми Ганта. Щоб визначити тривалість всього на даному початковому етапі планування проєкту потрібно встановити залежності (зв'язки) між етапами.

Зв'язки також необхідні для точного відображення у пакеті Microsoft Project технологічної і/або організаційної послідовності робіт.



Зв'язки розподіляють на:

1. Технологічні, які відображають технологію виконання робіт і не можуть бути змінені без втрати якості продукту проєкту. Для "надання свідчень" про послідовність робіт повинні залучатися відповідальні за етапи і підетапи.

2. Організаційні, тобто ті, відповідно до яких можна приймати рішення, зокрема про те, послідовно або паралельно виконувати роботи.

Існують такі типи взаємозв'язків робіт (етапів):

"Закінчення – Початок" – наступна операція не може початися раніше, ніж завершиться попередня;

"Закінчення – Закінчення" – наступна операція повинна завершитися не пізніше попередньої;

"Початок – Початок" – наступна операція починається не раніше початку попередньої;

"Початок – Закінчення" – наступна операція закінчується не раніше початку попередньої.

Найбільш часто використовуються зв'язки типу "Закінчення – Початок", найбільш рідко – "Початок – Закінчення".

Окрім типу взаємозв'язку, інформація про зв'язок операцій може містити запізнювання. Запізнення може бути як позитивним, так і негативним. Позитивне запізнювання називається випередження, а негативне – затримка.

Приклад: подальшу роботу можна почати не раніше, ніж через тиждень після початку попередньої. Це описується зв'язком "Початок – Початок" з затримкою в один тиждень.

Випередження чи відставання можна задавати як за часом (у годинах, днях), так і у відсотках від тривалості попереднього завдання.

Зв'язки в навчальному проєкті.

У *Microsoft Project* допускається створення зв'язків між етапами (сумарними завданнями), але варто користуватися зв'язками між завданнями, оскільки в житті всі етапи складаються зі зв'язків, багато етапів йдуть паралельно і виконання завдань одного етапу залежить саме від виконання інших завдань паралельних етапів.

Оскільки у цьому проєкті у завдань ще не визначені тривалості кожного завдання, вкладеного в етап, то варто вказати тривалість, рівну тривалості етапу завдання.

Щоб створити залежність (зв'язок) між завданнями "Ініціація проєкту" і "Землевідвід" необхідно:

а) або:

1) навести курсор мишки на завдання "Ініціація проєкту" в області діаграми Ганта (курсор повинен прийняти форму чотирьох різноспрямованих стрілок);

2) натиснути ліву кнопку мишки і протягнути курсор на завдання "Землевідвід";

3) відпустити ліву кнопку мишки;

б) або:

1) клацнути правою кнопкою мишки на назві етапу "Землевідвід";

2) у меню обрати "Відомості";

3) у вікні "Відомості про завдання" перейти на закладку "Попередники";

4) в області "Назва завдання" клацнути лівою кнопкою мишки на порожньому полі і зі списку всіх завдань, що з'являється (звичайних і сумарних) обрати попереднє завдання;

5) Обрати тип зв'язку і запізнювання (у разі необхідності), рис. 4;

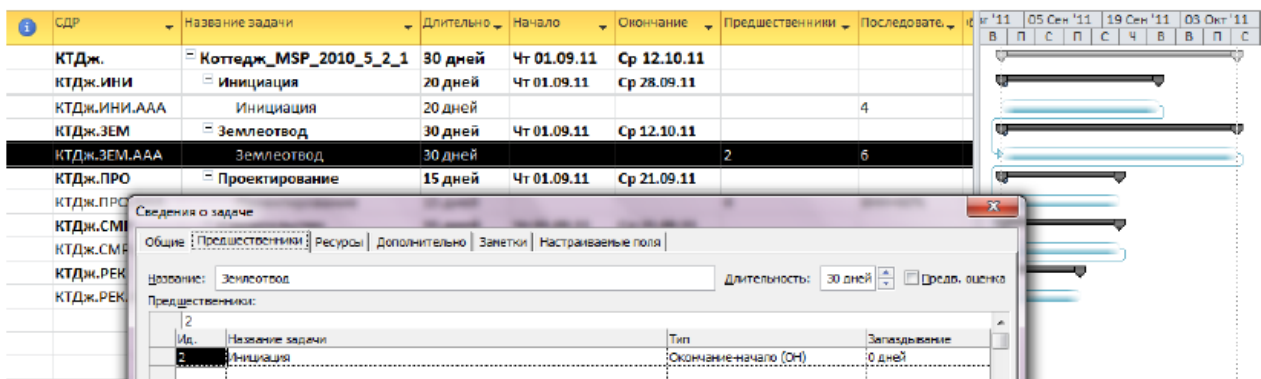


Рис. 4. Визначення зв'язків у вікні "Відомості про завдання"

в) або:

1) вивести колонку "Попередники" або "Послідовники";

2) в осередках даної колонки вписати ідентифікатор "Ід." У разі необхідності попереднього завдання або відповідно подальшого і (у разі необхідності) вказати значення випередження або затримки (рис. 5).

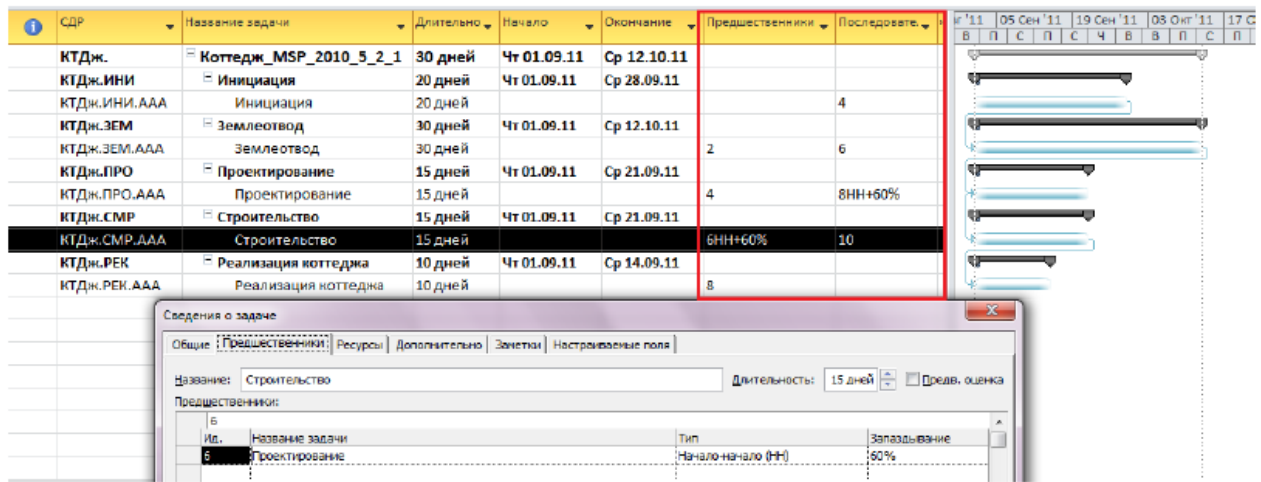


Рис. 5. Формування зв'язків між завданнями в проекті

Визначення тривалості проекту.

Щоб дізнатися тривалість проекту варто натиснути на кнопку "Розрахунок проекту" на закладці "Проект". Але оскільки у цьому проекті завдання заплановані вручну (режим "завдання"), тобто в пріоритеті саме задані дати початку, а не залежно від вхідних зв'язків, то наслідків розрахунку побачити неможливо.

Щоб "ручні" завдання зрушили під впливом зв'язків, необхідно виділити ті завдання, для яких зв'язки повинні бути більш пріоритетні, ніж дати початку. На закладці "Завдання" в розділі "Планування" натиснути на кнопку "Дотримання зв'язків" (рис. 6).

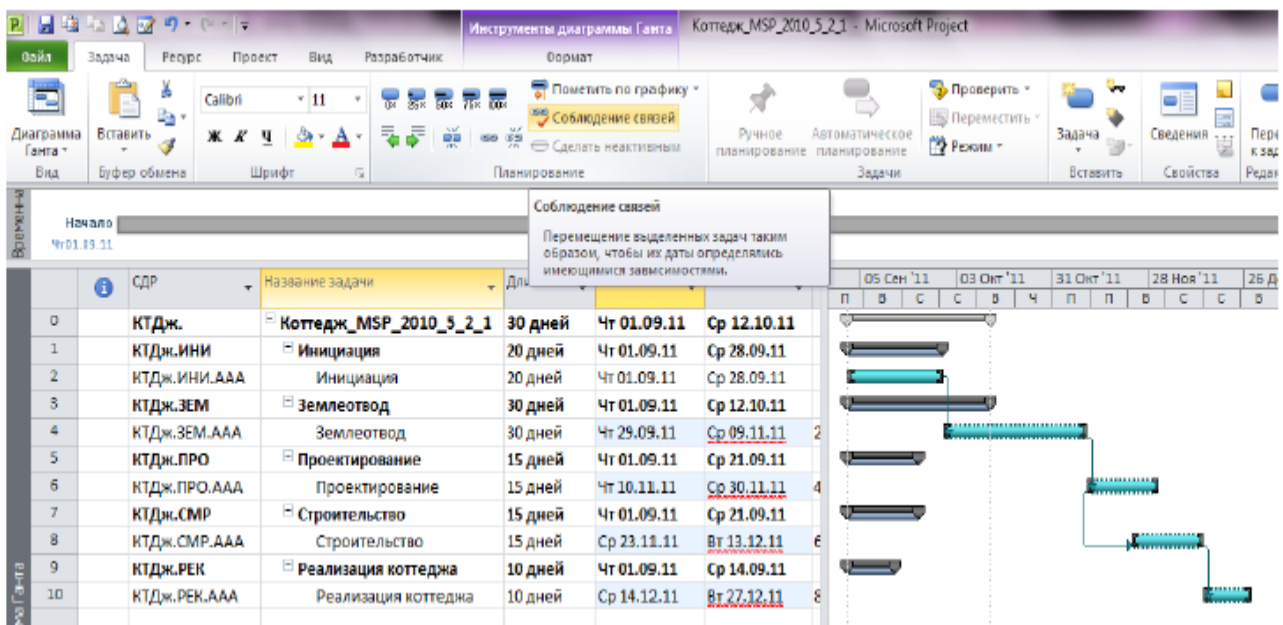
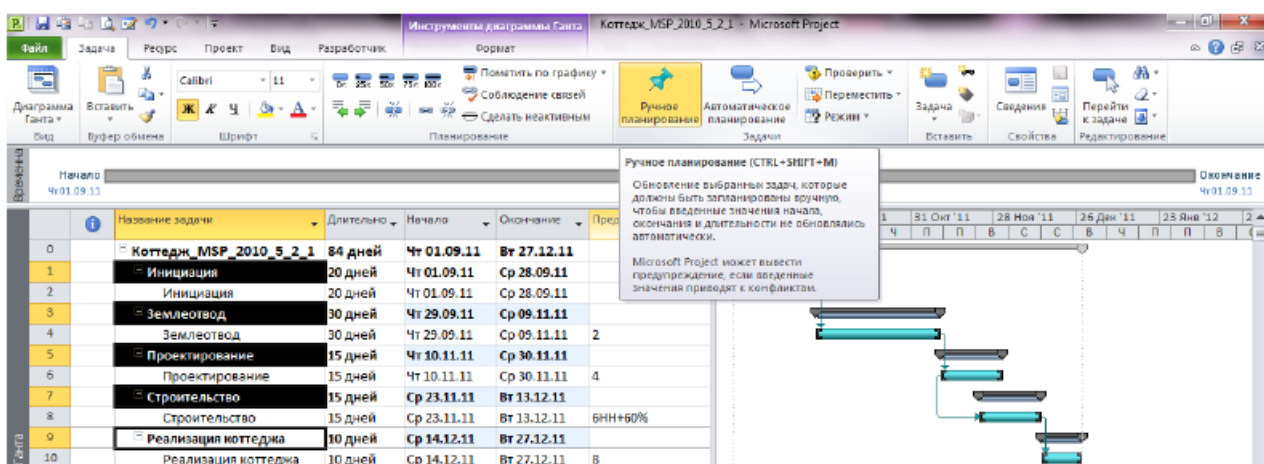


Рис. 6. Дотримання зв'язків "ручними" завданнями 4 – 7

Як видно на рис. 6, завдання, які не змінили свої початкові показники (початок, тривалість та ін.), відображені простим відрізком, а завдання, які змінили свої початкові показники, тобто обурилися від того, що їх "посунули", відображені напівжирним відрізком.

Щоб відбувся розрахунок сумарних завдань і вони також зрушили в часі залежно від вкладених у них завданнях, необхідно сумарним завданням змінити режим з ручного на автоматичний і натиснути кнопку "Розрахунок проєкту", повернути їм тип "Ручне планування" (рис. 7).



**Рис. 7. Розрахований проєкт під час автоматичних сумарних завдань**

Повернення сумарного завдання в тип "ручне планування" необхідне для контролю деталізації завдань. Як видно на рис. 7, тривалість проєкту склала 84 робочих дні.

### Завдання

Побудувати графічну модель реалізації проєкту в організації з використанням системи управління проєктами *Microsoft Project 2010*. Для цього необхідно

- створити новий проєкт;
- побудувати діаграму Ганта.

### Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: процесний підхід і особливості його реалізації, переваги застосування процесного підходу, історія

розвитку процесного підходу, стандартизація у сфері процесного підходу, принцип процесного підходу, систематизація та класифікація процесів, процесне моделювання, ідентифікація процесів, визначення взаємодії і перетину процесів, опис процесів, аналіз і оцінювання процесів, критерії результативності та ефективності, документування процесів, проблеми документування процесів, правила документування процесів, вимоги до опису процесів, формат опису процесів, управління цілями процесів.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Переваги застосування процесного підходу.
2. Розроблення системи процесів організації.
3. Використання методології PDCA.
4. Систематизація та класифікація процесів.
5. Створення процесної бізнес-моделі, вибір центрів змін.
6. Формування критеріїв економічного оцінювання процесів.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Зміст і переваги процесного підходу до управління організацією.
2. Суб'єкт і об'єкт управління в процесному підході.
4. Поняття "бізнес-процес" в організації.
5. Принципи процесного управління.
6. Визначення реінжинірингу бізнес-процесів.
7. Етапи здійснення реінжинірингового підходу до управління компанією.
8. Структура та класифікація бізнес-процесів організації.
9. Основні нотації моделювання бізнес-процесів.
10. Використання інформаційних систем у рамках процесного управління.
11. Поняття "інжиніринг", "реінжиніринг" бізнес-процесів. Використання еталонних і референтних моделей.
12. Інтеграція систем стратегічного менеджменту та процесного управління організації на підставі стратегічних пріоритетів і ланцюжка створення доданої вартості.
13. Типові ролі співробітників у системі управління бізнес-процесами. Система організації робочих груп з процесного управління.

14. Основні методи оптимізації бізнес-процесів. Сутність методик і основні відмінні риси їх застосування.
15. Методики постійного вдосконалення бізнес-процесів.
16. Використання показників результативності KPI в рамках системи процесного управління.

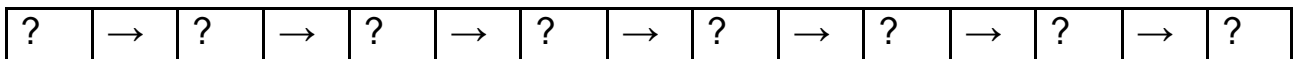
## **Тема 4. Комунікаційна політика організації**

### **Методичні рекомендації до лабораторної роботи**

У процесі виконання лабораторної роботи доцільно звернути увагу на такі питання, як: сутність інформації та комунікацій, розгляд комунікацій, що виникають між організацією та її середовищем, між рівнями управління, менеджером і робочою групою, керівником і підлеглим та різноманітними структурними підрозділами підприємства.

#### **Завдання 1**

Складіть послідовний ланцюг з таких складових двостороннього комунікативного процесу (рис. 8): передавання; кодування, забезпечення зворотного зв'язку, прийняття, декодування повідомлення, використання інформації одержувачем, народження ідеї, отримання.



**Рис. 8. Послідовний ланцюг складових двостороннього комунікативного процесу**

#### **Завдання 2**

##### **Кейс "Потерпілі корабельної аварії"**

Мета – прийняття групового рішення, аналіз, моделювання ситуації під час вирішення групового завдання; взаємини серед учасників, керівництво і домінування в групі.

Правила. Кожному члену групи дають інструкцію і просять виконати завдання протягом 15 хвилин.

Ви дрейфуйте на яхті в південній частині Тихого океану. У результаті пожежі більша частина яхти і її вантажу знищена. Яхта повільно тоне. Ваше місцезнаходження неясно через поломки основних навігаційних

приладів, але приблизно ви знаходитеся на відстані тисячі миль на північний захід від найближчої землі.

Далі подано список 15 предметів, які залишилися цілими і неушкодженими після пожежі. На додаток до цих предметів ви маєте в своєму розпорядженні міцний надувний рятувальний пліт з веслами, досить великим, щоб витримати вас, екіпаж і всі перераховані далі предмети. Майно людей, які залишилися живими складає пачка цигарок, кілька коробок сірників і п'ять однодоларових банкнот.

### **Завдання 3**

15 релічених предметів оцінити відповідно до їх значення для виживання. Поставте цифру 1 у найважливішого предмета, цифру 2 – у другого за значенням і так далі до п'ятнадцятого, найменш важливого. Спочатку зробіть індивідуальне оцінювання, потім групове.

1. Дзеркало для гоління.
2. Каністра з 25 л води.
3. Протимоскітна сітка.
4. Одна коробка з армійським раціоном.
5. Карти Тихого океану.
6. Надувна подушка.
7. Каністра з 10 л нафтогазової суміші.
8. Маленький радіоприймач.
9. Хімічна речовина, що відлякує акул.
10. 10 м<sup>2</sup> непрозорої плівки.
11. 1 л рому міцністю 80 °.
12. 20 м нейлонового канату.
13. Дві коробки шоколаду.
14. Рибацька снасть.
15. Секстант.

Після того, як завершена індивідуальна класифікація, групі дається 45 хвилин для виконання загального завдання.

Ця вправа на групове прийняття рішень. Ваша група, керуючись принципом досягнення згоди під час прийняття спільного рішення, повинна прийти до єдиної думки щодо місця в класифікації кожного з 15 предметів, перш ніж воно стане частиною групового рішення. Досягти згоди важко, тому не кожна оцінка буде отримувати схвалення всіх учасників.

Група намагається кожну оцінку поставити так, щоб всі члени групи могли з нею погодитися, хоча б частково. Використовуйте такі рекомендації для досягнення згоди:

1. Уникайте захищати свої індивідуальні судження. Підходьте до завдання логічно.

2. Уникайте змінювати свою думку тільки заради досягнення згоди, не прагніть ухилитися від конфлікту. Підтримуйте тільки ті рішення, з якими ви можете погодитися, хоча б частково.

3. Уникайте таких методів "зменшення конфлікту", як голосування, компромісні рішення з метою досягнення згоди під час вирішення групового завдання.

4. Розглядайте відмінність думок як допомогу, а не як перешкоду під час прийняття рішень.

Після того, як група проранжувала 15 предметів залежно від їх важливості, ознайомте її з правильним порядком класифікації.

Тут ви можете порівняти дані індивідуального ранжування з даними, яких досягла група в результаті згоди. Затратьте додатково якийсь час для обговорення процесу прийняття рішень. Які види поведінки допомагали або заважали процесу досягнення згоди? Які з'явилися ознаки лідерства? Хто брав участь, а хто ні? Хто впливав? Чому? Яка була атмосфера в групі під час дискусії? Чи оптимально використовувалися можливості групи? Як поліпшити прийняття рішень групою?

Результати рекомендується занести в табл. 2.

Таблиця 2

### Оцінка предметів за ступенем їх важливості

Найменування предмета	Оцінка	Групова оцінка	Еталон
1	2	3	4
1. Дзеркало для гоління			
2. Каністра з 25 л води			
3. Протимоскітна сітка			
4. Одна коробка з армійським раціоном			
5. Карти Тихого океану			
6. Надувна подушка			
7. Каністра з 10 л нафтогазової суміші			
8. Маленький радіоприймач	5	3	
9. Хімічна речовина, що відлякує акул	9	9	



1	2	3	4
10. 10 м <sup>2</sup> непрозорої плівки	10	15	
11. 1 л рому міцністю 80 °	3	4	
12. 20 м нейлонового канату	7	7	
13. Дві коробки шоколаду	12	12	
14. Рибацька снасть	4	2	
15. Секстант	14	14	

Як варіант один або кілька спостерігачів, які не беруть участі в груповому процесі, можуть надати після виконання завдання зворотний зв'язок про групову або індивідуальну поведінку.

### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: види комунікаційної політики, елементи, структура, принципи впровадження, функції, соціотипи, види та визначення темпераменту з метою урахування під час визначення повноважень та зон відповідності.

### **Завдання для самостійної роботи**

Тест на формування вміння проведення ділової бесіди. Запропонований тест призначений допомогти розвинути здібності до ведення ділових бесід і оволодіти мінімумом дипломатичних навичок.

Дайте відповідь, будь ласка, як можна більш щиро – "так" чи "ні" на питання, підкресливши обраний варіант відповіді:

1. Чи буває, що вас дивують реакції людей, з якими стикаєтесь вперше?
2. Чи є у вас звичка договорювати фрази, розпочаті співбесідником, оскільки здається, що ви вгадали його думку, а він каже занадто повільно?
3. Чи часто ви скаржитесь, що не дають всього необхідного для того, щоб успішно закінчити доручену роботу?
4. Коли критикують думку, яку ви поділяєте і колектив, у якому ви працюєте, то виникає бажання заперечити?
5. Чи здатні ви передбачити, чим будете займатися в найближчі 6 місяців?

6. Якщо ви потрапляєте на нараду, на якій присутні незнайомі вам люди, то намагаєтеся приховати свою власну думку з обговорюваних питань?

7. Чи вважаєте ви, що в будь-яких переговорах завжди є переможці і ті, хто програв?

8. Чи говорять вам, що ви вперті?

9. Чи вважаєте ви, що на переговорах завжди треба запитувати вдвічі більше того, що хочете отримати в кінцевому підсумку?

10. Чи важко вам приховати свій поганий настрій, наприклад, коли граєте з приятелем у карти і програєте?

11. Чи вважаєте ви за необхідне заперечити за всіма пунктами того, хто на нараді висловив думку, протилежну вашій?

12. Чи неприємна вам часта зміна видів діяльності?

13. Чи отримали ви посаду і зарплату, про яку мріяли декілька років тому?

14. Чи вважаєте ви допустимим користуватися слабостями інших заради досягнення своїх цілей?

15. Чи впевнені ви, що можете легко знайти аргументи, здатні легко переконати інших у своїй правоті?

16. Старанно ви готуєтеся до зустрічей і нарад, в яких належить взяти участь?

А тепер запишіть собі по одному балу за кожну відповідь, яка співпала з наведеними далі відповідями:

1 – ні; 2 – ні; 3 – ні; 4 – ні; 5 – так; 6 – ні; 7 – ні; 8 – так; 9 – ні; 10 – так; 11 – так; 12 – так; 13 – так; 14 – ні; 15 – ні; 16 – ні.

*Ключ.* Якщо відсоток ситуацій, що викликають у вас засмучення, роздратування, становить:

70 – 100 % – ви поганий співрозмовник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати;

40 – 70 % – вам притаманні деякі недоліки. Ви критично ставитеся до висловлювань, вам ще бракує деяких достоїнств хорошого співрозмовника; уникайте поспішних висновків, не загострюйте уваги на манері говорити, що не вдавайте, шукайте прихований сенс сказаного, не монополізуйте розмову;

10 – 40 % – ви хороший співрозмовник, але іноді відмовляєте партнеру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання,

дайте йому час розкрити свою думку повністю, пристосуйте свій темп мислення до його мови, і можете бути впевнені, що спілкуватися з вами буде ще приємніше;

0 – 10 % – ви відмінний співрозмовник. Ви вмієте слухати, ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Дайте визначення поняттю комунікаційна політика.
2. Що є елементами комунікаційної політики?
3. Визначте елементи комунікаційного процесу.
4. Визначте функції комунікаційної політики.
5. На яких принципах повинна формуватися комунікаційна політика?
6. Що або хто є об'єктом та суб'єктом комунікаційної політики?

## **Тема 5. Управлінські рішення і методи управління**

### **Методичні рекомендації до лабораторної роботи**

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції, спрямований на досягнення цілей організації. Оцінкою правильності прийнятого керівником рішення є не лише господарські показники, а й поведінка працівників під час досягнення ними виробничих цілей, міра їх активності, ініціативи, колективізму.

### **Завдання 1**

Процвітання і майбутнє фірми залежать, перш за все, від впровадження нововведень. Однак нерідко менеджеру доводиться зіштовхуватися з опором змінам, упровадженню нового і передового. Які дії може зробити менеджер, щоб перебороти таку протидію інноваціям? Яку програму інновацій ви запропонуєте, якщо вас призначать менеджером даної фірми?

### **Завдання 2**

Які ви приймете рішення як менеджер фірми, якщо:

а) продукція вашої фірми не користується попитом у споживачів на позначеному ринку;

б) ціни на продукцію фірми різко знизилися;

в) постачальник відмовився від поставок основної сировини для вашої продукції?

Рішення приймати за кожним пунктом.

### **Завдання 3**

У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами співробітників з приводу впровадження винаходу, прийшов новий запрошений керівник. Яким чином йому краще діяти, щоб нормалізувати обстановку в колективі?

А. Обрати актив, групу, доручити розібратися і запропонувати заходи щодо нормалізації обстановки в колективі, спиратися на актив, підтримку керівництва.

Б. Спробувати переконати і залучити на свій бік прихильників колишнього стилю роботи, противників нового, впливати на них переконанням у процесі дискусії.

В. Вивчити перспективи поліпшення якості продукції, що випускається, поставити перед колективом нові перспективні завдання, спиратися на кращі досягнення та трудові традиції колективу, які не протиставляти нове старому.

Г. Установити діловий контакт з прихильниками нового, не беручи всерйоз доводи прихильників старого підходу до технології виробництва, проводити роботу з реалізації нововведень, впливаючи на противників силою свого прикладу та прикладу інших прогресивних керівників.

### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

Управлінські рішення є найважливішим елементом процесу управління фірмою, своєрідним центром, навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, що приводить до появи цього продукту. У багатьох випадках від рішень, прийнятих керівниками, залежать реальні можливості досягнення цілей фірми, її ефективне функціонування.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Складові управлінських процедур.
2. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень (УР).

3. Чинники, що впливають на процес прийняття УР.
4. Умови прийняття управлінських рішень.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Розкрийте зміст поняття "управлінські рішення".
2. Опишіть роль управлінських рішень у процесах управління.
3. Розкрийте поняття "проблема", "ситуація", "мета" і їх значення у процесі прийняття управлінських рішень.
4. Перерахуйте основні характеристики управлінських рішень.
5. Назвіть основні принципи прийняття управлінських рішень.
6. Наведіть типологію управлінських рішень.
7. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
8. Назвіть види управлінських рішень за рівнем творчого внеску.
9. Перерахуйте основні вимоги до управлінських рішень.
10. Назвіть основні чинники, що впливають на якість управлінських рішень.
11. Опишіть форми підготовки (прийняття) і реалізації управлінського рішення.

## **Тема 6. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень**

### **Методичні рекомендації до лабораторної роботи**

Ефективність управлінських рішень в організації характеризує низка трудових, вартісних, інформаційних, технічних показників (табл. 3).

Основні показники оцінювання ефективності управлінських рішень (системи управління організації) розраховуються за такими формулами:

Рівень ефективності витрат на управління ( $E_{vy}$ ):

$$E_{vy} = \frac{O_{тп}}{B_y}, \quad (3)$$

де  $O_{тп}$  – річний обсяг товарної (валової) продукції;

$B_y$  – сумарні річні витрати на управління.

### Система показників оцінювання економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
<p>1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні.</p> <p>2. Виробництво продукції на 1 грн витрат.</p> <p>3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці.</p> <p>4. Собівартість.</p> <p>5. Рентабельність.</p> <p>6. Прибуток після оподаткування, сплати відсотків, дивідендів.</p> <p>7. Рівень прибутковості (для оцінювання перспектив розвитку продукції, впливу; попит на товар чи послугу; вплив конкуренції)</p>	<p>1. Темпи зростання продуктивності праці.</p> <p>2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці.</p> <p>3. Економія чисельності працівників.</p> <p>4. Зниження трудомісткості і виробів.</p> <p>5. Ротація персоналу (для оцінювання впливу плинності персоналу на результат діяльності, прогнозування періодів пошуку персоналу)</p>	<p>1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів.</p> <p>2. Виробництво продукції на 1 грн середньорічної величини нормованих обігових коштів.</p> <p>3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції.</p> <p>4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень.</p> <p>5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн приросту продукції.</p> <p>6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.</p> <p>7. Співвідношення періодів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості.</p> <p>8. Питома вага фінансових вкладень у загальному обсязі активів.</p> <p>9. Оборотність кожного виду ресурсів (запасів, грошей, дебіторської заборгованості)</p>	<p>1. Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції.</p> <p>2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному вираженні на 1 грн товарної продукції.</p> <p>3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.</p> <p>4. Середній обсяг реалізації продукції</p>

Коефіцієнт ефективності управління ( $K_{\text{еф}}$ ), який відображає ступінь використання потенціальних можливостей організації:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (4)$$

де  $\Phi$  – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток);  
 $\Pi$  – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Рівень централізації виробництва ( $K_{\text{цв}}$ ):

$$K_{\text{цв}} = \frac{\text{ВП}_{\text{п}}}{\text{ВП}_{\text{заг}}}, \quad (5)$$

де  $\text{ВП}_{\text{п}}$  – випуск продукції конкретного типу в підрозділі;  
 $\text{ВП}_{\text{заг}}$  – випуск продукції конкретного типу в організації в цілому.

Чим менший коефіцієнт від 1, тим більший ступінь децентралізації в організації.

Рівень спеціалізації виробничих підрозділів ( $K_{\text{сп}}$ ):

$$K_{\text{сп}} = \frac{\text{ВП}_{\text{с}}}{\text{ВП}_{\text{заг}}}, \quad (6)$$

де  $\text{ВП}_{\text{с}}$  – обсяг спеціалізованої продукції.

Коефіцієнт керованості структури ( $K_{\text{рс}}$ ):

$$K_{\text{рс}} = \frac{\Pi_{\text{ф}}}{\Pi_{\text{ос}}}, \text{ або } K_{\text{рс}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ф}}}{\text{Ч}_{\text{ос}}}, \quad (7)$$

де  $\Pi_{\text{ф}}$ ,  $\Pi_{\text{ос}}$  – кількість підрозділів в апараті управління фактично і за основною структурою;

$\text{Ч}_{\text{ф}}$ ,  $\text{Ч}_{\text{с}}$  – чисельність працівників управління фактично і за типовою структурою.

Рівень керованості ( $K_k$ ):

$$K_k = \frac{H_n}{H_f}, \quad (8)$$

де  $H_n$  – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня;  
 $H_f$  – фактичний рівень керованості в організації.

Коефіцієнт керованості свідчить про ефективність використання управлінського персоналу. Так, у разі значення  $K_k < 1$  в організації відчувається нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена.  $K_k > 1$  свідчить про надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих.

Економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці ( $E_{пп}$ ):

$$E_{пп} = \frac{E_{пр}}{B_y}, \quad (9)$$

де  $E_{пр}$  – річна економія за рахунок приросту прибутку;  
 $B_y$  – сумарні річні витрати на управління.

Для високого рівня ефективності роботи організації необхідно: забезпечити зростання прибутку в динаміці, мінімізувати витрати; мати в наявності достатній обсяг фінансових ресурсів, залучати надійних інвесторів, побудувати оптимальну структуру управління, здійснювати планування та аналізування діяльності організації, забезпечувати високу якість продукції, мати в наявності широкий асортимент продукції, орієнтуватися на попит споживачів тощо.

### **Завдання 1**

Керуючись даними табл. 4, потрібно:

- 1) для обраного варіанта розрахуйте ефективність витрат на управління за роками;
- 2) розрахуйте коефіцієнт ефективності управління;



## Початкові дані для виконання завдання

№	Варіанти		Показники											
	Періоди		Річний обсяг товарної (валової) продукції	Сумарні річні витрати на управління	Фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток)	Потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку)	Випуск продукції конкретного типу в підрозділі	Випуск продукції конкретного типу в організації в цілому	Обсяг спеціалізованої продукції	Чисельність працівників управління, фактично	Чисельність працівників управління за типовою структурою	Середня норма керованості для управлінців відповідного рівня	Фактичний рівень керованості в організації	Річна економія за рахунок приросту прибутку
	Отп, тис. грн	Ву, тис. грн	Ф, тис. грн	П, тис. грн	ВПп, од.	ВПзаг, од.	ВПс, од.	Чф, осіб	Чс, осіб	Нн, осіб	Нф, осіб	Епр, тис. грн		
1	Звітній	1 230	60	900	1 500	85	150	10	25	30	5	9	20	
	Базовий	1 400	59	980	1 600	90	200	45	30	31	6	7	24	
2	Звітній	1 290	65	975	1 110	30	120	20	15	26	6	10	23	
	Базовий	1 000	45	800	975	95	150	35	15	20	5	8	22	
3	Звітній	1 789	55	589	100	45	130	25	10	15	4	7	25	
	Базовий	1 800	65	600	176	50	180	38	50	65	6	8	30	
4	Звітній	1 289	70	649	900	99	110	25	14	20	6	12	30	
	Базовий	1 100	60	700	940	45	120	30	20	25	7	9	25	

- 3) розрахуйте рівень централізації виробництва та рівень спеціалізації виробничих підрозділів;
- 4) розрахуйте коефіцієнт керованості структури та рівень керованості;
- 5) визначіть продуктивність праці шляхом ділення обсягу реалізованої продукції на фактичну чисельність персоналу;
- 6) визначіть економічну ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці;
- 7) розрахуйте економічну ефективність управлінського персоналу за приростом прибутку;
- 8) зробити порівняння звітного і базового періоду;
- 9) зробіть висновки.

### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

Матеріали лекцій та навчальних посібників ознайомили вас з основними етапами процесу прийняття управлінських рішень, з різними підходами, що лежать в основі процесу прийняття управлінських рішень; ви дізналися про ситуаційний підхід як основу процесу прийняття рішень.

### **Завдання 2**

З 18 дій, позначених у списку (табл. 5), треба послідовно скласти алгоритм вирішення управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 по 18; виокремити стадії процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

Таблиця 5

### **Етапи прийняття рішень**

№ з/п	Найменування дій (етапів) прийняття управлінського рішення	Номер
1	2	3
1	Структуризація проблеми	
2	Документальне оформлення завдань	
3	Визначення можливості розв'язання проблеми	
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного	
5	Оцінювання ступеня повноти і достовірності інформації про проблему	
6	Оформлення рішення	

1	2	3
7	Розроблення варіантів вирішення проблеми	
8	Визначення існування проблеми	
9	Оцінювання новизни проблеми	
10	Контроль виконання рішення	
11	Вибір рішення	
12	Оцінювання варіантів рішення	
13	Координація дій виконавців рішення	
14	Постановка завдань виконавцям	
15	Вибір критерію оцінювання варіантів рішення	
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами	
17	Формулювання проблеми	
18	Визначення причини виникнення проблеми	

### Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Розгляньте основні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Проаналізуйте, який етап або етапи даного процесу є основними і чому.

2. Проаналізуйте характерні риси кожного етапу. Чим, на вашу думку, один від одного відрізняються етапи "Аналіз ситуації" і "Діагностика ситуації"?

3. Як ви вважаєте, навіщо потрібен такий складний процес: генерування альтернативних варіантів рішень, відбір основних рішень? Яку користь він приносить? Перерахуйте відомі вам методи генерування ідей.

4. Як ви вже знаєте, інформація для підготовки до розроблення управлінського рішення надходить на першому етапі "Отримання інформації про ситуацію". Чи може зараз, на етапі прийняття рішення, реалізації, аналізу результату, надходити інформація з зовнішньої і внутрішньої середовища? Може вона зараз вплинути на управлінське рішення? Якщо так, то яким чином?

### Контрольні запитання для самодіагностики

1. Опишіть алгоритм прийняття управлінського рішення.

2. Назвіть і дайте характеристику етапам прийняття та реалізації управлінського рішення.

3. Перерахуйте стадії, етапи та операції процесу прийняття і реалізації управлінського рішення.

4. Опишіть основну модель прийняття управлінських рішень та її складові елементи.
5. Розкрийте поняття "оцінювані альтернативи дій".
6. Що таке результати альтернатив дій і вибір однієї альтернативи дій?
7. Опишіть стан зовнішнього середовища і її вплив на прийняття управлінського рішення.
8. Опишіть значення цільової функції в прийнятті рішень.
9. Назвіть чинники (детермінанти) рішення: первинні і вторинні.
10. Опишіть роль моделювання в процесах прийняття УР.
11. Опишіть моделі прийняття управлінських рішень: нормативна (класична), адміністративна (дескриптивна), політична, їх характеристики і значення.
12. Організація виконання управлінських рішень.

## **Змістовий модуль 2**

### **Інформаційне забезпечення управлінської діяльності**

#### **Тема 7. Інформація як частина управлінської діяльності**

##### **Методичні рекомендації до лабораторної роботи**

У ході заняття студенти повинні опанувати навички висловлення науково-теоретичних положень в сфері менеджменту, відстоювання своїх думок (коректної професійної дискусії), оформлення письмових документів, розвинути самостійне мислення з питань інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

##### **Завдання 1**

Підготувати доповідь та бути готовим до дискусії (орієнтовно від двох запитань до кожного доповідача).

Рекомендований перелік тем доповідей:

1. Значення інформації в управлінні організацією.
2. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.

3. Визначення документа. Види документів та їх класифікація.
4. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства.
5. Система документації та її класифікація.
6. Документування управлінської діяльності в організації.
7. Мета і завдання інформаційного менеджменту.
8. Обов'язки інформаційного менеджера в організації.
9. Інформаційний менеджмент в організаційній структурі підприємства.
10. Місце і роль інформації у сфері економіки.
11. Особливості інформаційного бізнесу.
12. Визначення та реалізація інформаційних потреб організації.
13. Проблеми розвитку інформаційної сфери в Україні.
14. Інформаційні потоки в організації.
15. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством.

## **Завдання 2**

На прикладі торговельного підприємства:

1. Дайте характеристику видів та змісту комунікацій, що виникають на підприємстві: між підприємством і зовнішнім середовищем, між рівнями управління, між підрозділами, неформальні комунікації.
2. Дайте характеристику інформаційним потокам між учасниками комунікаційного процесу.
3. Складіть схематичну модель комунікаційного процесу.
4. Розробіть пропозиції щодо підвищення якості міжособових та організаційних комунікацій та оформіть у вигляді наказу.

### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

У процесі самостійної роботи рекомендується звернути увагу на такі питання, як: важливість якісної інформації для управлінської діяльності, класифікація інформації, можливі канали розподілу інформації.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Роль інформації в управлінській діяльності.
2. Види та носії інформації.
3. Класифікація інформації.
4. Вимоги, що висуваються до інформації.

5. Поняття і характеристика комунікацій.
6. Різновиди "внутрішніх" і "зовнішніх" комунікацій.
7. Перешкоди в комунікаціях.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які основні джерела інформації про діяльність підприємств використовуються для проведення досліджень?
2. У чому полягають переваги та обмеження кількісних і якісних методів досліджень?
3. Яким може бути співвідношення кількісних і якісних технологій під час проведення *Case-study*?
4. Які інформаційні канали дозволяють отримати уяву про діяльність компанії?
5. Які принципи роботи з інформацією дозволяють уникнути спотворень під час аналізу ситуації? Назвіть причини спотворення інформації, одержуваної зі статистичної звітності, з інтерв'ю або формалізованого опитування.
6. Які основні методи збирання інформації використовуються в польових дослідженнях?
7. Які методи збирання інформації можуть бути актуальні у випадку "інформаційної закритості" компанії?

## **Тема 8. Нормативно-правове забезпечення суспільних інформаційних відносин**

### **Методичні рекомендації до лабораторного заняття**

Під час виконання лабораторної роботи необхідно звернути увагу на такі питання, як: інформація як категорія інформаційного права, нормативно-правове забезпечення інформаційних відносин в Україні та за кордоном, поняття державних та міжнародних стандартів інформаційних систем, види та класифікація управлінської документації, аудит інформаційних систем.

### **Завдання 1**

Визначте нормативно-законодавчі акти, що регулюють суспільно інформаційні відносини в Україні, а також можливі нормативні положення, що регулюють інформаційні відносини в самому підприємстві.

Визначте позитивні та негативні сторони кожного з акту. Зробіть порівняльний аналіз нормативно-законодавчих актів, що регулюють інформаційні відносини в Україні та за кордоном. Розробіть пропозиції з удосконалення нормативної бази. Результати оформити у вигляді таблиці.

### Завдання 2

Ознайомитись з державним класифікатором управлінської документації ДК 010-98. Розробити документ відповідно до варіанта (табл. 6).

Таблиця 6

#### Дані для формування управлінської документації

Варіанти	Назва документа
1	Статут ПП "Мрія"
2	Засновницький договір ТзОВ "Козачок"
3	Положення про преміювання ПАТ "Дніпротруби"
4	Наказ про відрахування зі складу студентів НККЕП
5	Лист-попередження про заборгованість за оплату за навчання
6	Заява про переведення на заочне відділення
7	Розпорядження Дніпропетровської облспоживспілки
8	Доповідна записка про запізнення на роботу столяра Петренка В. В.
9	Службова записка завідувача відділу культури Трускавецької міськради
10	Пояснювальна записка бухгалтера Семенюк В. В.

### Завдання 3

Систематизувати комплекс державних і міжнародних стандартів, що регламентують процеси розроблення ІС, заповнивши табл. 7.

Таблиця 7

#### Стандарти з розроблення інформаційних систем

Позначення стандарту	Назва стандарту
Українські стандарти (СРСП)	
...	
Українські, ідентичні міжнародним стандартам	
....	

## Завдання 4

Дати коротку характеристику основних міжнародних методологій і стандартів, що застосовуються під час створення, експлуатації та аудиту ІС, заповнивши табл. 8.

Таблиця 8

### Міжнародні методології та стандарти

Найменування	Розшифрування (англ.)	Призначення
IDEF		
ITSM і ITIL		
ICO-IEK 15504		
ICO-IEK 12207		
Cobit		

### Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи зверніть увагу на нормативно-законодавчі акти, що регулюють інформаційні відносини в країнах ЄС та інших розвинутих державах, проаналізуйте відмінності в актах, зробіть порівняльний аналіз.

### Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Поняття інформаційного права.
2. Предмет, об'єкт інформаційного права.
3. Джерела інформаційного права.
4. Закон України "Про інформацію".
5. Види управлінської документації.

### Контрольні запитання для самодіагностики

1. Якими документами регулюються інформаційні відносини на макрорівні?
2. Що є об'єктом інформаційного права?
3. Чим необхідно керуватись під час розроблення управлінської документації на підприємстві?
4. Визначте сутність поняття управлінської документації.
5. Класифікація управлінської документації.



6. Якими документами необхідно керуватись під час розроблення та впровадження інформаційних систем підприємства?

7. Інформація як категорія інформаційного права.

8. Назвіть програмні нормативно-правові акти щодо формування інформаційного суспільства.

9. Класифікація інформації в українському законодавстві.

## **Тема 9. Інформаційне забезпечення як складова управлінської діяльності**

### **Методичні рекомендації до лабораторної роботи**

Проектуючи інформаційну систему, необхідно врахувати:

принципи побудови інформаційної системи;

умови ефективного функціонування інформаційної системи;

чинники, що впливають на інформаційну систему підприємства.

Тому на першому етапі слід осмислити перелічені теоретичні положення. Чітко визначаються умови, які повинні бути враховані під час проектування інформаційної системи підприємства. Це насамперед:

вид комунікаційних зв'язків, комунікаційних мереж;

тип структури управління;

рівень самостійності структурних підрозділів підприємства;

перелік завдань, які необхідно вирішувати;

розподіл завдань за рівнями і ланками управління.

### **Завдання 1**

Спроекувати інформаційну систему підприємства. Розподіл ролей і функцій учасників ділової гри здійснюється за такою схемою:

а) згідно з типом структур управління (багатогалузева, галузева, змішана, програмно-цільова) визначаються можливі посади:

1) керівник організаційного формування;

2) заступник керівника з економічних та фінансових питань (або головний економіст);

3) начальник цеху рослинництва (або головний агроном), начальник цеху тваринництва (або головний зоотехнік);

4) начальник цеху механізації та електрифікації (головний інженер-механік);

5) начальник цеху реалізації й матеріально-технічного постачання (комерційний директор);

- 6) головний маркетолог;
  - 7) лінійний керівник структурного підрозділу основного виробництва;
  - 8) бригадир тракторної бригади;
  - 9) завідувачий автопарком та ін.;
- б) розподіляють завдання за рівнями та ланками управління;
- в) розробляються алгоритми вирішення завдань із визначенням джерел інформаційного забезпечення, завдань згідно з етапами їх вирішення.

В академічній групі кожних 2 чи 3 студенти призначаються на певні посади. Потім створені невеликі групи обирають завдання, які координуються керівником-студентом підприємства, або його заступником з економічних і фінансових питань. Для здійснення стратегічних, поточних та оперативних функцій кожна посадова особа обирає інформацію, яка необхідна йому для прийняття рішень, тобто формує модель інформаційного забезпечення свого робочого місця. Для прикладу можна навести таку орієнтовану модель інформаційного забезпечення керівника підприємства (табл. 9).

Таблиця 9

### Орієнтована модель інформаційного забезпечення керівника підприємства

Періодичність надходження інформації	Хто готує (від кого надходить інформація)	Зміст інформації, що надходить
1	2	3
Щодня	Диспетчерська	Про продуктивність корів у разі тваринницьких ферм та відхилення порівняно з минулим роком. Про хід виконання робіт у рослинництві в аспекті структурних підрозділів. Про виробництво продукції під час проведення збиральної компанії. Про реалізацію сільськогосподарської продукції. Про технічний стан технічних засобів та автомобілів. На запит керівника
	Служби підприємства	На запит керівника. Ситуаційного характеру

1	2	3
	Секретар	Від вищих органів управління. Інша, яка надходить для погодження, перевірки, затвердження та розпорядження. Оперативної преси. На запит керівника
Тижнева (декадна)	Зоотехнічна служба	Про виконання планів реалізації продукції, договірних зобов'язань. Про стан кормової бази та її формування. Ситуаційного характеру. На запит керівника
	Агрономічна служба	Про хід виконання планів тижневих робіт. Про корегування планів виконання сільськогосподарських робіт. Ситуаційного характеру. Статистична. Про хід реалізації сільськогосподарської продукції. На запит керівника
	Планово-економічна та обліково-фінансова служби	Про зміни нормативів, викликані об'єктивними чинниками. Про наявність коштів у банках. Яка характеризує становище підприємства на ринку. Яка характеризує конкурентний статус підприємства. Статистична. Ситуаційного характеру. На запит керівника
	Служба кадрів	Узгоджувального, затверджувального характеру. На запит керівника
	Служба механізації та електрифікації	Про готовність технічних і транспортних засобів до роботи. Про наявність паливно-мастильних матеріалів. Ситуаційного характеру. На запит керівника
	Служба реалізації і матеріально-технічного постачання	Про реалізацію сільськогосподарської продукції, канали реалізації. Про стан матеріально-технічного постачання. Про надійність контрагентів. Ситуаційного характеру. На запит керівника

1	2	3
	Підрозділи основного виробництва	Про хід виконання робіт у структурному під- розділі. Про план будівельних та ремонтних робіт на наступний тиждень (декаду). Про наявність будівельно-ремонтних матеріалів. Про забезпеченість і потребу в будівельно-ремонт- них матеріалах на наступний тиждень (декаду). Ситуаційного характеру. На запит керівника
Щомісячна	Зоотехнічна служба	Про відхилення ходу виконання планів вироб- ництва тваринницької продукції. Про хід реалізації продукції тваринництва. Про обсяг можливої реалізації продукції в наступ- ному місяці. Про конкурентний статус продукції на ринку. Про наявність поголів'я в аспекті вікових груп. Про продуктивність тварин в аспекті ферм, груп корів, закріплених за працівниками ферм. Про наявність кормової бази. Ситуаційного характеру. На запит керівника
	Агрономічна служба	Про стан реалізації сільськогосподарської продукції. Ситуаційного характеру. На запит керівника
	Планово- економічна та обліково- фінансова служби	Про стан використання матеріальних ресурсів в аспекті структурних підрозділів. Про стан використання матеріальних ресурсів на наступний місяць. Про використання фонду оплати праці. Відомість обліку фонду матеріального заохочення. Про зміни у використанні різних форм матеріаль- ного стимулювання. Про фінансовий стан підприємства. Про дебіторську і кредиторську заборгованість. Що характеризує взаємовідносини з державним бюджетом. Аналогічного характеру про зовнішнє та внутрішнє середовище. Статистична. На запит керівника

1	2	3
	Служба механізації та електрифікації	Про списання технічних засобів. Статистична. На запит керівника
	Служба реалізації і матеріально-технічного постачання	Про виконання плану реалізації грошових надходжень. Про оперативний прогноз реалізації сільськогосподарської продукції. Про ефективність сегментів ринку реалізованого товару (продукції). Про частку підприємства на ринку. На запит керівника
	Структурні підрозділи основного виробництва	На запит керівника. Ситуаційного характеру
Щоквартальна	Зоотехнічна служба	Про виконання плану виробництва тваринницької продукції. Про виконання плану реалізації тваринницької продукції. Про продуктивність тварин в аспекті ферм. Про наявність кормів. Про наявність поголів'я тварин. Про очікувану продуктивність тварин та обсяг виробництва тваринницької продукції. Про ефективність виробництва тваринницької продукції. План заходів щодо підвищення ефективності тваринницької продукції. Статистична звітність. На запит керівника. Ситуаційного характеру
	Планово-економічна та обліково-фінансова служби	Про відхилення фактичних витрат від планових. Корегування планових госпрозрахункових завдань. Відомість обліку фонду матеріального стимулювання. Про виконання плану грошових надходжень. Про використання коштів. Про використання фонду оплати праці. Про результативність фінансово-господарської діяльності

1	2	3
		<p>Про дебіторську і кредиторську заборгованість.          Про взаємовідносини з бюджетом.          Статистична.          На запит керівника та ін. (доповнюється студентами)</p>
	Різні інші служби	Перелік визначає сам студент
Щорічна	Агрономічна служба	<p>Про врожайність сільськогосподарських культур в аспекті структурних підрозділів.          Про врожайність сільськогосподарських культур в аспекті сортового складу.          Урожайність сільськогосподарських культур в аспекті полів у системі сівозмін.          Аналіз чинників впливу на врожайність сільськогосподарських культур.          Заходи щодо підвищення родючості ґрунтів.          Заходи щодо підвищення врожайності сільськогосподарських культур.          Про перспективи розвитку галузі рослинництва.          Про план заходів щодо підвищення якості сільськогосподарської продукції, її конкурентного статусу.          Статистична.          На запит керівника</p>
	Планово-економічна та обліково-фінансова служби	<p>Про виконання плану виробництва та собівартості сільськогосподарської продукції в аспекті структурних підрозділів.          Про нарахування доплат за кінцеві результати господарської діяльності.          Про виконання плану грошових надходжень.          Про наявність коштів на рахунках у банку.          Про результативність фінансово-господарської діяльності.          Про конкурентний статус підприємства.          Про частку підприємства на ринку.          За бізнес-планом.          Про конкурентний статус інших формувань, контрагентів.          Положення про оплату праці.          Аналітичного характеру про зовнішнє та внутрішнє середовище</p>

1	2	3
		Про дебіторську та кредиторську заборгованість. Про нестачі та лишки матеріальних цінностей. Про систему заходів щодо підвищення конкурентного статусу товару (продукції), підприємства. Про ефективність сегментів ринку, на які спрямовували свою діяльність структурні підрозділи підприємства. Статистична. На запит керівника. Інша (доповнюється студентами)
	Інші служби та структурні підрозділи	Визначається студентами

Після розроблення моделей інформаційного забезпечення кожного робочого місця (кожним спеціалістом) визначають виконавців та відповідальних за підготовку необхідної інформації. Це досягається шляхом передавання кожній посадовій особі переліку інформації, яку вони повинні надавати.

Завершальним етапом є розроблення схем горизонтальних та вертикальних інформаційних зв'язків. У кінці ділової гри керівник навчальної групи підводить підсумки.

### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: принципи побудови інформаційної системи, чинники, що впливають на інформаційну систему підприємства, умови ефективного функціонування інформаційної системи, види комунікаційних зв'язків, комунікаційних мереж.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Схеми передавання інформації.
2. Особливості управлінської інформації.
3. Проблеми впровадження систем управління.
4. Послідовність дій під час прийняття рішення про впровадження корпоративної інформаційної системи.

## Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що таке інформаційне забезпечення управлінської діяльності?
2. Дайте визначення поняттю "інформація". Як співвідноситься це поняття з поняттям "дані"? Які властивості інформації?
3. Які властивості економічної інформації?
4. Наведіть приклад недокументованої інформації.
5. Розгляньте основні елементи інформаційного середовища управлінської діяльності.
6. Які типи документів існують в інформаційному забезпеченні управлінської діяльності? За якими ознаками здійснюється їх класифікація?
7. У чому основні завдання організації інформаційного забезпечення управлінської діяльності?
8. Які існують вимоги до інформаційного забезпечення управлінської діяльності та до управління інформацією і чому?
9. У чому сенс завдань створення і вдосконалення системи інформаційного забезпечення?
10. Що таке нормативно-методична база інформаційного забезпечення управлінської діяльності?
11. Наведіть приклади зовнішніх і внутрішніх джерел інформації для управлінської діяльності. У чому різниця у властивостях цих джерел?
12. Перелічіть і охарактеризуйте основні дії з інформацією у процесі інформаційного забезпечення управлінської діяльності.
13. Порівняйте централізоване і децентралізоване інформаційне забезпечення. Як ви думаєте, за яких умов і властивості організації потрібно віддати перевагу одному з підходів?
14. У чому ідея частково децентралізованого підходу до організації інформаційного забезпечення?
15. Як має змінитися інформаційне забезпечення управлінської діяльності в зв'язку зі змінами в умовах функціонування організацій?



## Тема 10. Розвиток електронного урядування міжнародний досвід та вітчизняна практика

### Методичні рекомендації до лабораторної роботи

У процесі виконання лабораторного завдання необхідно ознайомитись з організаційною та правовою системами забезпечення розвитку електронного урядування в Україні, визначити тенденції їх розвитку, сильні та слабкі сторони, шляхи вдосконалення. Об'єктом аналізу є чинна державна нормативна та організаційна політика розвитку електронного урядування.

Під час виконання завдань роботи необхідно керуватися чинною нормативно-правовою базою у сфері інформатизації, розбудови інформаційного суспільства, інформаційної політики та політики інформаційної безпеки, електронного урядування.

### Завдання 1

Класифікувати чинну нормативно-правову базу впровадження електронного урядування за їх правовим статусом та видом документа. Визначити найбільш вагомі для розвитку електронного урядування нормативно-правові акти, оформити в табл. 10.

Таблиця 10

### Приклад

Закони України	Укази Президента України	Постанови КМУ	Розпорядження КМУ	Накази ЦОВВ
1. "Про основні засади розбудови інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки"		1. Постанова КМУ "Про створення інформаційної системи "Електронний уряд"		

Під час виконання завдання для пошуку нормативно-правових документів можна використовувати як сайти Президента України – [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua), Верховної Ради України – [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) та Кабінету Міністрів України – [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua), так і інші інформаційно-пошукові сервіси.

## Завдання 2

Визначити мету, напрями, принципи та пріоритетні завдання, що зазначені у нормативно-правових актах державної інформаційної політики. Назвати основні недоліки та переваги. Результати оформити у вигляді табл. 11.

Таблиця 11

### Характеристика нормативно-правових актів

Характеристика	Назва нормативно-правового акту	
	Закон України "Про інформацію"	Закон України "Про Національну програму інформатизації"
Мета		
Суб'єкт політики		
Об'єкт політики		
Напрями реалізації		
Принципи		
Пріоритетні завдання		
Категорійно-понятійний апарат		
Недоліки		
Переваги		

Під час виконання завдання для пошуку нормативно-правових документів можна використовувати як сайти Президента України – [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua), Верховної Ради – України [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) та Кабінету Міністрів України – [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua), так і інші інформаційно-пошукові сервіси.

## Завдання 3

Проведіть порівняльний аналіз рівня розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування за регіонами України. Визначте необхідні для розрахунку індексів дані, порівняйте індекси на регіональному рівні. Об'єктом аналізу є індикатори рівня розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування в Україні.

1. Визначте за допомогою інтернет-джерел, даних Держстату кількість інтернет-користувачів за регіонами України, побудуйте рейтинг.

2. Проаналізуйте сайти обласних рад, обласних державних адміністрацій, побудуйте рейтинг їх інформативності для користувача з вашої точки зору.

3. Побудуйте сукупний рейтинг за кількістю користувачів та вашими оцінками інформативності розглянутих сайтів. Обґрунтуйте вашу позицію.

### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

Метою самостійної роботи є набуття умінь визначати напрями розвитку е-урядування на місцевому рівні; розробляти конкретні заходи щодо впровадження е-урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування на місцевому рівні; розробляти та реалізовувати заходи щодо впровадження кращих практик е-урядування в діяльність місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

### **Завдання 4**

Проаналізуйте досвід упровадження електронного урядування у Києві, Львові та вашому місті (іншому місті – за вибором) за такими складовими:

1. Нормативно-правове забезпечення.
2. Інфраструктура електронного урядування на рівні міста.
3. Безпечне місто.
4. Центри надання адміністративних послуг, у тому числі е-послуги та сервіси.
5. Реєстр територіальної громади.
6. Засоби спільної роботи.
7. Система е-документообігу.
8. Офіційний сайт міста та його наповнення.
9. Підтримка громадських ініціатив.
10. Е-петиції та участь громадян у забезпеченні розвитку міста.
11. Інформатизація міських галузей та галузеве е-урядування (е-медицина, е-освіта, е-торгівля, е-транспорт, е-туризм тощо).
12. Муніципальна картка.
13. Портал відкритих даних.

14. Відкритий бюджет.

15. Використання соціальних мереж та інших каналів комунікації з громадянами та бізнесом.

Оформіть отримані результати у вигляді порівняльної таблиці та визначте місто з найкращими показниками.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Особливості організаційних технологій використаних під час реалізації проєкту "Вікіпедія".

2. Використання технологій *Sourcing*- та *Crowd* у публічному управлінні.

3. Переваги створення мобільних платформ зворотного зв'язку з громадянами.

4. "Краудсорсинг" для вирішення проблем регіонального розвитку.

5. Вебресурси для використання краудфандингу.

6. Особливості застосування "хакатонів".

7. Мета та особливості створення ковокінгових просторів.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які інструменти е-демократії використовуються в країнах ЄС?

2. Які є кращі іноземні практики – приклади використання інструментів е-демократії?

3. Якими є основні принципи Організації економічної співпраці та розвитку стосовно активізації участі громадян у політиці?

4. Які інструменти електронної демократії використовуються у е-парламенті?

5. У чому полягає сутність е-правосуддя?

6. Які основні механізми публічного управління розвитком електронного урядування?

7. Яка головна мета закладена в Національній програмі інформатизації?

8. Які законодавчі основи політики розвитку інформаційного суспільства України?

9. Що стало правовою основою розроблення та реалізації Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні?

10. Які напрями розвитку електронного урядування охоплюються механізмами Зеленої та Білої книги державної політики у сфері електронного урядування в Україні?

11. Що таке механізм державних цільових програм? Які переваги і недоліки цього механізму?

## **Тема 11. Організаційно-виробничі структури та їхнє інформаційне забезпечення**

### **Методичні рекомендації до лабораторної роботи**

Інформаційні підрозділи є один з пріоритетних ресурсів організації, який реалізує її інформаційну стратегію.

Система управління інформаційними ресурсами організаційно базується на розробленні положення про відділ управління інформаційними ресурсами. Зміст діяльності і призначення відділу визначається, виходячи з таких підсистем загальної системи діяльності: документно-інформаційні ресурси – управління інформаційною діяльністю – комунікації. Управління інформаційним персоналом організації – комплекс управлінських заходів, які забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу та спрямованості і мотивації його професійної діяльності цілям і завданням організації.

З метою підвищення ефективності діяльності організації пропонується ведення посади CIO (*Chief Information Officer*) – професійного менеджера, який має системний стратегічний погляд на бізнес, поєднує компетенції менеджера і фахівця з інформації, інформаційних потоків і структур, бере на себе відповідальність за формування інфраструктури для створення єдиної інформаційної системи підприємства, відповідає за організацію всіх інформаційних потоків всередині організації, за її подання у зовнішньому середовищі, відповідає за забезпечення інформацією всіх функціональних спеціалістів компанії і керівників; має знання та навички формування і використання інформаційних ресурсів в управлінні підприємствами і бізнес-процесами. Відповідно до загальної структури організації та завдань, що перед нею постають, спрямованість діяльності відділу управління інформаційними ресурсами може визначатись

у таких напрямках: відділ зв'язків з громадськістю, інформаційно-аналітичний відділ, інформаційна служба, яка працює за принципом інформаційно-технологічного підрозділу, що спеціалізується на збиранні, обробленні, зберіганні та розповсюдженні документальної, документально-фактографічної і фактографічної інформації, маркетинговий відділ тощо.

Мета роботи: на основі загальносистемних принципів діяльності інформаційно-технологічних підрозділів, які спеціалізуються на збиранні, обробленні, зберіганні і розповсюдженні документальної, документально-фактографічної і фактографічної інформації для цілей інформаційно-аналітичного забезпечення сформулювати типові завдання діяльності у кожній із підсистем діяльності, визначити перелік умінь, необхідних фахівцю для виконання цих завдань.

### Завдання 1

Визначити перелік типових завдань діяльності, які будуть виконуватись відділом відповідно до об'єкта діяльності: документно-інформаційні ресурси – управління інформаційною діяльністю – комунікації. Типові завдання діяльності описані функціями менеджменту (планування, організація, контроль).

Відповідно до кожного з об'єктів діяльності та типових завдань діяльності визначити відповідні вимоги до персоналу, визначити уміння і навички, які повинні мати працівники, які будуть працювати у відділі управління інформаційними ресурсами.

Заповнити таблиці 12 – 14.

Таблиця 12

### Документально-інформаційні ресурси

Типове завдання діяльності	Уміння
Планування комплексу інформаційних ресурсів для забезпечення цілей діяльності організації	
Аналіз інформаційних потреб користувачів	
Організація інформаційного забезпечення діяльності організації і її співробітників	
Створення умов для зберігання нормативної, довідкової та архівної інформації	
Автоматизована підтримка технологічних процедур роботи з документами	
Контроль використання інформаційних ресурсів	

### Управління інформаційною діяльністю

Типове завдання діяльності	Уміння
Розроблення стратегічних напрямів розвитку інформаційної діяльності організації	
Здійснення окремих робіт з розроблення і впровадження інформаційних систем, вебсайта організації та ін.	
Здійснення ділових контактів підприємства із зовнішнім середовищем	
Управління діяльністю підрозділів, які здійснюють інформаційну діяльність, розроблення посадових інструкцій співробітників	
Контроль інформаційної безпеки організації	

Таблиця 14

### Комунікації

Типове завдання діяльності	Уміння
Застосування інформаційних технологій для здійснення ефективних комунікацій як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем	
Планування зовнішніх і внутрішніх комунікацій, підтримка доступу до віддалених інформаційних джерел і фондів	
Адаптація інформаційних ресурсів підприємства до розповсюдження їх через глобальні інформаційні мережі	
Організація комунікацій у глобальному інформаційному середовищі мережі Інтернет	
Оцінювання ефективності основних комунікативних каналів	
Комунікації у процесах прийняття управлінських рішень	

### Завдання 2

Визначте особливості та переваги використання програм інформаційного забезпечення відповідно до варіанта, надайте їх характеристику та розробіть презентацію одного з продуктів на ваш вибір. Дані для завдання подано в табл. 15 за варіантами.

## Вихідні дані

Варіант	Види програм для управлінців	Програми
1	2	3
1	Моделювання бізнес-процесів	ARIS Toolset, BonitaSoft, BPCord (Business Process Coordinator), bpmn.io, Business Architect for ER/Studio, Business Studio, Camunda Modeler, Casewise Corporate Modeler Suite, draw.io, Fox Manager, IBM Rational System Architect, Idef0doctor, Intalio, QPR Suite, Бізнес-Інженер, ІНТАЛЕВ: Корпоративний навігатор, Менеджер бізнес-процесів, ОргМастер Про
2	Управлінські інформаційні системи (КРІ/ССП)	ARIS BSC, Business Scorecard Manager, Business Studio, BusinessObjects, Performance Management, Casewise Corporate, Modeler Suite, Cognos Metrics Manager, IBM Rational System Architect, Livelink ECM – eDOCS, Oracle Balanced Scorecard, QPR ScoreCard, QPR Suite, АльфаКІТ (ТМ)
3	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	1С:CRM ПРОФ, CLIENTmanager, CORPORATE BUSINESS, Galloper CRM, GoldMine Business Contact Manager, Infor CRM, Leopard CRM, Light Business Pro, Marketing Analytic, Microsoft CRM, mySAP CRM, Naumen CRM, PDS CRM, proLOG, Sales Expert (Quick Sales), Sigma Client, SoftUnit CRM, SuperOffice CRM, Terrasoft CRM
4	Управління проєктами (PM)	ArtemisViews, Impact-Soft Project Control, Instant Business Network (IBN), Microsoft Project, Open Plan, Primavera, Project Expert, Project Kaiser /Проджект Кайзер, Rilsoft Project, Spider Project, UMS Project, Орієнт, ПЛАН-Про 1.08
5	Системи управління підприємством (ERP)	System21 Aurora, 1С:Предприятие 8.0, VASystems, BaanERP, BPCord (Business Process Coordinator), Business Control, DocsVision 3.5, eFrontOffice Suite (Clientele), FinExpert, Global, HansaWorld (Express, Enterprise), IFS Applications, Infor ERP SyteLine, infor:COM, iRenaissance, Ross Systems, IT-Предприятие, J.D.Edwards, JOX-IT, Light Business Pro, MAX, MFG/PRO, QAD, Microsoft Dynamics, Millennium BSA, NOVA, Oracle Applications, PDS Менеджер, PDS Олигарх, PeopleSoft, proLOG, SAP, Scala, SIKE ERP, Smart RetailSuite, SyteLine ERP, TECHNOCLASS



1	2	3
6	BI (Business Intelligence) – бізнес-інтелект	Cognos 8 Business Intelligence, QPR FactView, SAS® Business Intelligence, SyteLine Business Intelligence
7	Допомога під час побудови системи менеджменту якості	Business Studio, IQ-FMEA, ISOratnik, PayDox, Performance Organiser, Q-Pulse, QMS.DOCS™, QPR Collaborative Management, TRIM-Q2M
8	Написання бізнес-плану	PDS Бізнес-план, Project Expert
9	Функціонально-вартісний аналіз	ARIS Toolset, Business Studio, Бізнес-Інженер, ІНТАЛЕВ: Корпоративний навігатор
10	Корпоративний портал	IBM WebSphere Portal, Light Business Pro, MS Windows SharePoint Services, Oracle Application Server Portal, QSOFT: Корпоративний портал, RBC MyIntranet MOSS, SAP Enterprise Portal, МОТИВ

### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

У процесі самостійної роботи доцільно звернути увагу на види програмного забезпечення управлінської діяльності, системи управління підприємством ERP, переваги Microsoft Dynamics ERP для управління підприємством тощо.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. HRM-системи, системи кадрового обліку.
2. Програмні продукти – системи бюджетування.
3. Автоматизація управління документообігом.
4. Особливості використання Microsoft Dynamics ERP для управління підприємством.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Обґрунтуйте необхідність інформаційного забезпечення окремих функціональних підрозділів підприємства.
2. Які категорії програмного інформаційного забезпечення для управління підприємством ви знаєте?
3. Назвіть інформаційні системи для моделювання бізнес-процесів.

4. Визначте можливу структуру інформаційного підрозділу.
5. Визначте, в чому полягає необхідність формування інформаційних підрозділів.
6. Які види програмного забезпечення для управлінців ви знаєте?
7. Визначте доцільність використання програмного забезпечення з функціонально-вартісного аналізу.
8. Які є переваги автоматизованого формування бізнес-процесів?
9. Назвіть програмне забезпечення для кадрового обліку.
10. Визначте переваги програмного забезпечення для визначення KPI.

## **Тема 12. Управлінські інформаційні системи – системи підтримки рішень**

### **Методичні рекомендації до лабораторної роботи**

За допомогою функції підбору параметра *MS Excel* здійснює пошук такого значення параметра формули, яке приводить до бажаного значення результату розрахунку за формулою. Під час підбору параметра *MS Excel* змінює значення у вказаній комірці доти, доки вміст потрібної комірки не набере бажаного значення. Підбір параметра використовується тоді, коли потрібно знайти значення комірки через зміну значення лише однієї іншої комірки.

Для виконання підбору параметра потрібно виконати такі дії:

Виділити комірку, яка містить формулу обчислення результату.

Викликати команду "Сервіс/Підбор параметра", після чого відкриється діалогове вікно "Підбор параметра". У полі "Установить в ячейке" автоматично вставляється адреса виділеної комірки.

У полі "Значение" вікна "Підбор параметра" потрібно ввести цільове значення результату. Потім слід перемістити курсор на поле "Изменяя значение ячейки" та виділити на робочому аркуші комірку, у якій зберігається параметр, значення якого потрібно знайти.

Після виконання всіх установок у вікні "Підбор параметра" слід натиснути кнопку ОК, унаслідок чого почнеться пошук потрібного значення. Результат розрахунку буде відображений у наступному діалоговому вікні. Після натискання ОК у зазначеному вікні результат буде вставлено в таблицю.

Якщо пошук потрібного значення триває надто довго то його можна тимчасово припинити за допомогою кнопки "Пауза". Кнопка "Шаг" дає можливість переглянути проміжні результати розрахунку.

Рекомендації з використання засобу аналізу даних MS Excel "Таблиці підстановки" наведено далі.

Із використанням засобу аналізу даних MS Excel "Таблиці підстановки" можна оцінити вплив кількох параметрів на деяку величину. Створення таблиці підстановки здійснюється за допомогою команди "Данные/Таблица подстановки".

Перед викликом цієї команди у комірку робочого аркуша слід ввести формулу, що відображає досліджувану залежність. Якщо створюється таблиця для однієї змінної, то формула повинна включати посилання на одну комірку таблиці, у яку під час формування таблиці підстановки будуть підставлятися значення зі списку. Відповідно у разі створення таблиці підстановки для двох змінних початкова формула має включати посилання на дві комірки. Комірки з аргументами формули розташовуються в робочому аркуші поза межами зони таблиці підстановки.

Вхідні дані для таблиці підстановки мають бути подані у вигляді списку. Для таблиці підстановки з одним параметром вхідні дані можуть розміщуватись або в рядку, або у стовпці робочого аркуша. Для таблиці підстановки з двома параметрами значення одного з них розміщуються у стовпці, значення іншого – у рядку, а результати розрахунку – на перетині відповідних рядків та стовпців.

Формули для таблиці підстановки з одним параметром мають розташовуватись у першому рядку (стовпці) таблиці підстановки, оскільки значення списку, розміщеного у стовпці (рядку) можуть бути зчитані тільки в напрямі зростання номерів рядків (стовпців). У разі створення таблиці підстановки з двома параметрами формула розташовується на перетині стовпця та рядка із вхідними даними.

Під час створення таблиці підстановки необхідно виконати такі дії:

Виділити діапазон комірок зі списком вхідних даних і діапазон комірок із формулами.

Вибрати команду "Данные/Таблица подстановки".

Якщо початкові дані таблиці з одним параметром знаходяться у стовпці (рядку), то у вікні "Таблица подстановки" у полі "Подставить значения по строкам в:" ("Подставить значения по столбцам в:") потрібно

вказати адресу комірки, на яку посилаються формули. Для вказання адреси достатньо клацнути мишею на відповідній комірці робочого аркуша.

У випадку створення таблиці з двома параметрами, їх адреси зазначаються у вікні "Таблиця підстановки" у полі "Подставити значення по столбцам в".

Після введення адрес параметрів натиснути на кнопку ОК. У результаті буде створена таблиця підстановки.

### Завдання 1

Розрахувати розмір депозиту за умови відомого терміну вкладу, процентної ставки та суми виплат після закінчення терміну вкладу. Умова завдання подана у табл. 16. Варіант обирається згідно з номером студента у списку в журналі.

Таблиця 16

### Варіанти завдань

№ варіанта	Термін вкладу	Процентна ставка	Сума виплат
1	8	7	5 500
2	9	8	5 700
3	10	9	5 900
4	11	10	6 100
5	12	11	6 300
6	13	12	6 500
7	14	13	6 700
8	15	14	6 900
9	16	15	7 100
10	17	16	7 300
11	18	17	7 500
12	19	18	7 700
13	20	19	7 900
14	21	20	8 100
15	22	21	8 300
16	23	22	8 500
17	24	23	8 700
18	25	24	8 900
19	26	25	9 100
20	27	26	9 300

## **Завдання 2**

Із використанням засобу аналізу даних MS Excel "Таблиці підстановки" оцінити вплив таких параметрів на суму виплат після закінчення терміну вкладу: зміна терміни вкладу, зміна процентної ставки. Розмір депозиту незмінний – 1 066,02 грн. Умова завдання подана у табл. 16.

### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

У процесі самостійної роботи доцільно звернути увагу на такі запитання, як: типова архітектура для систем підтримки прийняття рішень, текстові, гіпертекстові, табличні СППР, бази даних і сховища даних для підтримки прийняття рішень.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Структура системи підтримки прийняття рішень.
2. Класифікація інформаційних СППР.
3. Архітектура сховища даних.
4. Моделі подання даних у сховищах даних.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Який вигляд має типова архітектура системи СППР?
2. Які інформаційні системи належать до текстових СППР?
3. Що таке веборієнтовані СППР?
4. Роз'ясніть поняття табличних СППР.
5. Які СППР належать до систем, орієнтованих на моделі?
6. Які СППР належать до інформаційних систем, що використовують штучний інтелект?
7. Чому виникла необхідність використовувати гібридні СППР?
8. Дайте визначення групових СППР.
9. Дайте визначення поняттю консолідації даних.
10. Як виглядає схема зберігання даних у СППР?
11. Як виглядає схема сховища даних підприємства?
12. Які переваги і недоліки має багатовимірне сховище даних?
13. Які переваги і недоліки має реляційне сховище даних?
14. Поясніть логічні схеми організації реляційних сховищ даних "Зірка" і "Сніжинка".
15. Як функціонують гібридні і віртуальні сховища даних?

## Рекомендована література

### Основна

1. "Організація та інформаційне забезпечення управлінської діяльності" : опорний конспект лекцій [Електронне видання] / уклад. В. В. Томах. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/enrol/index.php?id=5213>.

### Додаткова

2. Гончаренко О. М. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень [Текст] / О. М. Гончаренко // Управління розвитком. – 2012. – № 16 (137). – С. 30–32.

3. Діордіца І. В. Кібербезпекова політика України: стан та пріоритетні напрями забезпечення : монографія / І. В. Діордіца. – Запоріжжя : Гельветика, 2017. – 547 с.

4. Іваній Н. Інформаційні технології в професійній освіті / Н. Іваній // Освіта України. – 2004. – № 20. – С. 8.

5. Інформаційні технології. Методи захисту. Настанови щодо кібербезпеки. – На заміну ДСТУ ISO/IEC 27032:2015 ; Чинний від 2018-01-01. – Київ : УкрНДНЦ, 2018. – VI, 44 с.

6. Інформаційні технології: сучасний стан та перспективи : монографія / за заг. ред. В. С. Пономаренка. – Харків : ДІСА ПЛЮС, 2018 – 461 с.

7. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія / Е. А. Кузнєцов. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 381 с.

8. Отенко В. І. Організаційне забезпечення формування професійних команд управлінського персоналу за допомогою соціоніки / В. І. Отенко, С. А. Доронін // Бизнес-информ. – 2018. – № 8. – С. 217–224.

9. Пономаренко В. С. Інформаційні технології в економіці : навч. посіб / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова. – Харків : ХДЕУ, 2000 – 137 с.

10. Проскуріна Н. М. Організація і методика документального забезпечення аудиту фінансової звітності в системі корпоративного управління : наук.-практ. посіб. / Н. М. Проскуріна, О. Ю. Рубітель ; за ред. проф. Н. М. Проскуриної. – Запоріжжя : ЗНУ, 2015. – 214 с.

11. Скляренко О. О. Інформаційні технології в системі інноваційного розвитку та трансферу технологій / О. О. Скляренко // Проблеми науки. – 2013. – № 12. – С. 17–20.

12. Череп А. В. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством : монографія / А. В. Череп, О. М. Панченко, Л. А. Птіцина. – Запоріжжя : Запоріж. нац. ун-т, 2014. – 264 с.

13. Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія / Г. С. Черноіванова. – Харків : [б. в.], 2018. – 284 с.

14. Ястремська О. М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств [Текст] : монографія / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 327 с.

### **Інформаційні ресурси**

15. Асоціація "IT Ukraine" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://itukraine.org.ua>.

16. Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

17. Законодавство України // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

18. Організація та інформаційне забезпечення управлінської діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/enrol/index.php?id=5213>.

## Зміст

Вступ.....	3
Плани лабораторних (семінарських) робіт .....	4
Змістовий модуль 1. Організація управлінської діяльності .....	4
Тема 1. Еволюція управлінської думки .....	4
Тема 2. Організаційні структури управління та принципи їх формування.....	11
Тема 3. Основи процесного підходу в управлінні.....	15
Тема 4. Комунікаційна політика організації.....	22
Тема 5. Управлінські рішення і методи управління .....	27
Тема 6. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень.....	29
Змістовий модуль 2. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності .....	36
Тема 7. Інформація як частина управлінської діяльності .....	36
Тема 8. Нормативно-правове забезпечення суспільних інформаційних відносин .....	38
Тема 9. Інформаційне забезпечення як складова управлінської діяльності.....	41
Тема 10. Розвиток електронного урядування міжнародний досвід та вітчизняна практика.....	49
Тема 11. Організаційно-виробничі структури та їхнє інформаційне забезпечення .....	53
Тема 12. Управлінські інформаційні системи – системи підтримки рішень.....	58
Рекомендована література.....	62
Основна .....	62
Додаткова .....	62
Інформаційні ресурси .....	63



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# **ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Методичні рекомендації  
до лабораторних робіт  
та самостійної роботи студентів  
спеціальності 125 "Кібербезпека"  
першого (бакалаврського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладач **Томах** Вікторія Володимирівна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2021 р. Поз. № 88 ЕВ. Обсяг 65 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*