

Міністерство освіти і науки України  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
Факультет інформаційних і прикладних технологій  
Кафедра інформаційних систем управління

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ТА ЗАХИСТУ  
ЛАБОРАТОРНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ «ІНФОРМАЦІЙНІ  
СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

(для здобувачів вищої освіти спеціальності 029 «Інформаційна,  
бібліотечна та архівна справа СО «Бакалавр»)

Вінниця - 2021

УДК 004.774.6:005(076.5)

М 545

Укладач: О. М. Анісімова, докт. екон. наук, професор

Рецензент: О. В. Прігунов, канд. екон. наук

Затверджено на засіданні вченої ради факультету інформаційних і прикладних технологій від 22.06.2021, протокол №12

Затверджено на засіданні кафедри інформаційних систем управління від 22.06.2021, протокол №27

Методичні рекомендації для виконання та захисту лабораторних робіт з дисципліни «Інформаційні системи менеджменту» (для здобувачів вищої освіти спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа СО «Бакалавр» ОП «Документознавство та інформаційна діяльність») / укл. О. М. Анісімова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 61 с.

Методичні рекомендації для виконання та захисту лабораторних робіт з дисципліни «Інформаційні системи менеджменту» містять завдання для лабораторних робіт, вимоги до оформлення, орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи, порядок захисту та шаблони для виконання лабораторних робіт.

Для здобувачів вищої освіти спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа СО «Бакалавр» ОП «Документознавство та інформаційна діяльність».

УДК 004.774.6:005(076.5)

Авт. зн. М 545

©Анісімова О. М., 2021

©ДонНУ імені Василя Стуса, 2021

## ЗМІСТ

ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 1 «ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ФОТОГРАФІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ» .....	7
1.1. Зміст роботи .....	7
1.2. Послідовність виконання роботи .....	7
1.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи № 1 .....	13
1.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №1 .....	15
1.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №1 .....	15
1.6. Захист лабораторної роботи №1 .....	16
ДОДАТОК 1.1 Варіанти для виконання лабораторної роботи №1 .....	17
ДОДАТОК 1.2 Приклад шаблону для введення аналізу отриманих даних.....	18
ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 2 «ОЦІНЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ З МЕТОЮ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ».....	19
2.1. Зміст роботи .....	19
2.2. Послідовність виконання роботи .....	19
2.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи №2 .....	23
2.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №2 .....	23
2.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №2 .....	24
2.6. Захист лабораторної роботи №2 .....	24
ДОДАТОК 2.1 Вхідні дані для аналізу .....	25
ДОДАТОК 2.2 Приклад шаблону для введення та аналізу отриманих даних .....	28
ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 3 «АНАЛІЗУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ» .....	29
3.1. Зміст роботи .....	29
3.2. Послідовність виконання роботи .....	29
3.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи № 3 .....	31
3.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №3 .....	31
3.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №3 .....	31
3.6. Захист лабораторної роботи №3 .....	32
ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 4 «ВИКОРИСТАННЯ МЕНЕДЖЕРОМ З МОТИВАЦІЙНОЮ МЕТОЮ ФОРМ ТА СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ» .....	39
4.1. Зміст роботи .....	39
4.2. Послідовність виконання роботи .....	39
4.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи №4 .....	43
4.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №4 .....	44
4.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №4 .....	44
4.6. Захист лабораторної роботи №4 .....	44

ДОДАТОК 4.2 Організаційна структура досліджуваного підприємства .....	46
ДОДАТОК 4.3 Вхідні дані для виконання лабораторної роботи № 4 (варіанти) .....	47
ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 5 «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТА РЕГУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ» .....	49
5.1. Зміст роботи .....	49
5.2. Послідовність виконання роботи .....	49
5.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи №5 .....	53
5.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №5 .....	54
5.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №5 .....	54
5.6. Захист лабораторної роботи №5 .....	54
ДОДАТОК 5.1 Виробнича ситуація .....	55
ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 6 «АНАЛІЗУВАННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ І СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В АПАРАТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ» .....	56
6.1. Зміст роботи .....	56
6.2. Послідовність виконання роботи .....	56
6.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи №6 .....	57
6.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №6 .....	57
6.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №6 .....	58
6.6. Захист лабораторної роботи №6 .....	58
ДОДАТОК 6.1 Вхідні дані до лабораторної роботи №6 .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	61

## ВСТУП

Дисципліна «Інформаційні системи менеджменту» дає комплексне уявлення про функції менеджменту, керівництво та лідерство, конфлікти та стреси. Розглядає процес і методи прийняття управлінських рішень, основи проектного аналізу. Перший семестр присвячений опануванню теоретичного матеріалу та розв'язанню різноманітних ситуаційних завдань. Другий семестр практичної спрямованості, тому здобувачу вищої освіти запропоновано лабораторні роботи. Під час виконання лабораторних робіт здобувач опанує найбільш поширені формули Microsoft Excel, навчиться формувати висновки, аналізувати та обирати стратегії розвитку організації, удосконалювати організаційну структуру управління підприємством, розраховувати розміру місячної заробітної плати працівників, формувати перелік заходів з удосконалення системи контролю на підприємстві.

Мета дисципліни «Інформаційні системи менеджменту: формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти наступних компетентностей та програмних результатів навчання»:

### *Загальні компетентності (ЗК):*

ЗК-2	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
ЗК-6	Навички використання інформаційних і комунікативних технологій
ЗК-9	Здатність працювати в команді.

### *Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (ФК):*

ФК-1	Здатність здійснювати відбір, аналіз, оцінку, систематизацію, моніторинг, організацію, зберігання, поширення та надання в користування інформації та знань у будь-яких форматах.
ФК-3	Здатність використовувати сучасні прикладні комп'ютерні технології, програмне забезпечення, мережеві та мобільні технології для вирішення завдань спеціальності.
ФК-5	Здатність створювати чітку, стислу та точну управлінську документацію відповідно до чинних стандартів.
ФК-7	Здатність упроваджувати інноваційні технології виробництва інформаційних продуктів і послуг, підвищення якості

	інформаційного обслуговування користувачів інформаційних, бібліотечних та архівних установ.
ФК-8	Здатність проектувати та створювати інформаційні системи, ресурси, продукти та послуги.
ФК-11	Здатність використовувати і вдосконалювати автоматизовані інформаційно-пошукові системи, організувати електронні бібліотеки та архіви.
ФК-14	Здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності, постійного підвищення рівня інформаційної культури.

***Програмні результати навчання (ПРН):***

ПРН-4	Застосовувати у професійній діяльності технології інформаційного менеджменту, створення і підтримки функціонування електронних бібліотек та архівів, методологію вивчення та задоволення культурних та інформаційних потреб користувачів.
ПРН-14	Вільно спілкуватися з професійних питань, включаючи усну, письмову та електронну комунікацію українською мовою та однією з іноземних мов.
ПРН-16	Приймати обґрунтовані управлінські та технологічні рішення.
ПРН-21	Створювати і вести інтегровані системи документаційного забезпечення управління в організації на базі новітніх технологій та архівного зберігання документів.
ПРН-22	Уміти керувати й організувати весь цикл функціонування інформації в суспільстві та прогнозувати майбутні наслідки.

Якісно виконана лабораторна робота (є два файли, один з розрахунками у Excel, інший з повним описання ходу роботи та зробленими висновками та рекомендаціями, з повними відповідями на питання під час захисту (контрольні питання для захисту пропонуються у описі лабораторної роботи)) оцінюється у 10 балів, якщо порушено терміни виконання знижується 1 бал, якщо виконано не свій варіант оцінюються 0 балів;

## **ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 1**

### **«ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ФОТОГРАФІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ»**

**МЕТА РОБОТИ:** вивчити трудові процеси менеджерів різних рівнів управління і розробити рекомендації з удосконалення функціональних обов'язків управлінців.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word калькулятор, форми для заповнення, графічні засоби.

#### **1.1. Зміст роботи**

1. Вивчення затрат і втрат робочого часу менеджером відповідного рівня на основі наведених спостережних листів фотографії робочого часу (ФРЧ) (табл. 1.1–1.3).

2. Аналізування результатів ФРЧ менеджерів:

2.1. Визначення тривалості кожної категорії робочого часу.

2.2. Присвоєння кожному виду робочого часу певного індексу (за прийнятою індексацією).

2.3. Складання зведення однойменних затрат і втрат часу, яке полягає у групуванні індексів та визначенні сумарної тривалості кожної категорії робочого часу (результати зводяться в табл. 1.4).

2.4. Визначення питомої ваги кожної категорії затрат і втрат робочого часу.

3. Формування висновків про використання робочого часу та розроблення рекомендацій зі зменшення витрат і втрат робочого часу менеджером відповідного рівня.

#### **1.2. Послідовність виконання роботи**

1. Викладач коротко пояснює студентам особливості вивчення робочого часу методом ФРЧ.

**Фотографія робочого часу** – це спостереження та занесення у відповідні табличні форми інформації про операції, які виконав менеджер, час початку, їхньої тривалості та завершення, а також встановлення категорії робочого часу (присвоєння відповідного індексу кожній операції).

2. Кожен студент отримує індивідуальне завдання: спостережні листи ФРЧ менеджера відповідного рівня (табл. 1.1–1.3) відповідно до отриманого варіанта (додаток 1.1). Спостережних листів повинно бути три, що дасть змогу досліджувати використання робочого часу менеджерами вищої, середньої та низової ланок управління (наприклад, віце-президента з питань виробництва, начальника цеху та майстра).

3. Студент під час виконання лабораторної роботи (л/р) визначає тривалість кожної категорії затрат часу, присвоює кожному виду певний індекс:

а) **ПЗ** – підготовчо-заклучний – це час, який менеджер витрачає на підготовку до виконання та закінчення виконання своїх прямих функціональних обов'язків;

б) **ОП** – оперативний – це час, який менеджер витрачає на виконання своїх прямих функціональних обов'язків відповідно до посади;

в) **ОРМ** – обслуговування робочого місця – це час, який менеджер витрачає на приведення свого робочого місця в стан готовності для виконання своїх функціональних обов'язків;

г) **ПВ** – перерви на відпочинок і особисті потреби – це час, який менеджер витрачає на особисті потреби і відпочинок згідно із штатним розписом на підприємстві чи положеннями чинного колективного договору;

д) **ВОТП** – втрати часу з організаційно-технічних причин – це час, який менеджер втрачає з організаційно-технічних причин, тобто через обставини, незалежні від нього;

е) **ВПД** – втрати часу через порушення технологічної і трудової дисципліни – це час, який менеджер втрачає через власні порушення технологічної і трудової дисципліни.

З вказаних категорій перші чотири є нормативними **витратами** робочого часу, тоді як останні дві – **втратами** робочого часу.

Як правило, не завжди є можливість чітко та однозначно визначити індекс для певної операції, виконаної менеджером під час робочого дня. Тому під час вибору та присвоєння індексу категорії робочого часу певній операції треба враховувати:

– зміст аналізованої операції та її відповідність прямим функціональним обов'язкам менеджера;

– час початку, закінчення та тривалість аналізованої операції;

– повторюваність аналізованої операції протягом робочого дня;

– зміст операції, яка передуює аналізованій та яка виконується після аналізованої.

**Визначаючи тривалість операцій, зверніть увагу, що навпроти кожної операції вказано час її закінчення (!).**

Таблиця 1.1 - Спостережний лист ФРЧ віце-президента з виробництва

<i>№з/н</i>	<i>Що спостерігалось</i>	<i>Поточний час, год.хв</i>	<i>Тривалість, хв</i>	<i>Індекси</i>
Початок робочого дня 9.00				
1	Прийшов на роботу	9.02		
2	Ознайомлення з кореспонденцією	9.15+N		
3	Розпорядження про передавання інформації в основні цехи, план.-виробничий та диспетчерський відділи	9.31+0,5N		
4	Узгодження питань з іншими віце-президентами (з економіки, технічного розвитку, маркетингу), у телефонних розмовах)	9.44+N		
5	Узгодження питань з постачальниками-посередниками про забезпечення робочого	9.56+N		

<i>№з/п</i>	<i>Що спостерігалось</i>	<i>Поточний час, год.хв</i>	<i>Тривалість, хв</i>	<i>Індекси</i>
	дня комплектуванням (деталлями, вузлами тощо)			
6	Підготовка наради з виробничих питань з начальниками основних цехів із залученням керівників і провідних спеціалістів планово-виробничого і диспетчерського відділів, а також головного технолога, головного конструктора і начальника транспортного цеху.	10.00+0,5N		
7	Проведення виробничої наради з участю вищеперерахованих фахівців	10.32+N		
8	Підготовка наказів, розпоряджень, інструкцій та іншої документації за результатами наради з секретарем, референтом, спеціалістами	10.47+0,5N		
9	Вивчення інформації про хід виробництва на початок робочого дня	10.59+N		
10	Прийняття рішень із забезпечення ритмічного і якісного виробничого процесу (усунення відхилень, ліквідація проблем постачання)	11.11+0,5N		
11	Розгляд і уточнення списків працівників підрозділів і служб на преміювання за минулий місяць	11.20+0,5N		
12	Відвідування президента з метою уточнення виробничих проблем	11.40+N		
13	Телефонні розмови на виробничі теми	12.00+0,5N		
14	Творча робота (обдумування стратегії розвитку виробництва, можливості залучення інвестора, проблем вдосконалення організації виробництва тощо)	12.30+N		
15	Прийом кваліфікованих інженерів і робітників для розгляду їхніх пропозицій з удосконалення виробничого процесу	12.55+N		
16	Ознайомлення з інформацією про результати виробничої діяльності в першій половині дня.	13.00+0,5N		
17	Обідня перерва	14.00		
18	Нарада у президента з питань нової емісії акцій та залучення вітчизняних і іноземних інвесторів	14.35		
19	Зустріч з підприємцями, представниками іноземних фірм і посередницьких структур з метою пошуку кращих варіантів забезпечення виробництва, запровадження технології випуску нових виробів	15.05+0,5N		
20	Підписання договорів з іншими підприємствами, посередницькими і фінансовими структурами тощо, пов'язаних з удосконаленням виробничого процесу	15.24+0,5N		

<i>№з/п</i>	<i>Що спостерігалось</i>	<i>Поточний час, год.хв</i>	<i>Тривалість, хв</i>	<i>Індекси</i>
21	Ознайомлення з інформацією про хід виробництва	15.40+0,5N		
22	Обхід цехів, виробничих дільниць та інших служб, підпорядкованих менеджеру	16.35+N		
23	Телефонні розмови з іншими віце-президентами, керівниками служб з метою усунення недоліків тощо	16.44+0,5N		
24	Контакти з органами місцевої влади	17.26+N		
25	Прийом представників екологічної служби, санепідемстанції	17.35+N		
26	Перевірка ходу виготовлення виробів (ритмічність, темп)	17.45+0,5N		
27	Прийняття рішення з удосконалення виробничого процесу за підсумками робочого дня	17.58+0,5		
28	Підведення підсумків через селектор з президентом та іншими віце-президентами	18.10+0,5N		

Таблиця 1.2 - Спостережний лист ФРЧ начальника механічного цеху

<i>№з/п</i>	<i>Що спостерігалось</i>	<i>Поточний час, год.хв</i>	<i>Тривалість, хв</i>	<i>Індекси</i>
Початок робочого дня 9.00				
1	Прийшов на роботу	9.07		
2	Обхід цеху	9.52+N		
3	Ознайомлення з кореспонденцією	10.12+0,5N		
4	Підготовка наради з виробничих питань з начальниками дільниць і майстрами	10.17+0,5N		
5	Проведення виробничої наради у вищеперерахованому складі	11.02+N		
6	Проведення атестації робітників цеху	12.15+N		
7	Телефонні розмови на виробничі теми	12.28+0,5N		
8	Ознайомлення з інформацією про результати діяльності цеху в першій половині дня	13.00+0,5N		
9	Обідня перерва	14.05		
10	Нарада у технічного директора з питань удосконалення організації виробничого процесу	14.47		
11	Прийом робітників цеху і вирішення конфліктних ситуацій	15.30+N		
12	Телефонна розмова з технічним директором з питань поставки матеріалів	15.34+0,5N		
13	Обхід цеху з представниками органів технагляду	16.03+N		
14	Робота з документами, літературою тощо	16.32+N		
15	Телефонні розмови	16.46+0,5N		

<i>№з/п</i>	<i>Що спостерігалось</i>	<i>Поточний час, год.хв</i>	<i>Тривалість, хв</i>	<i>Індекси</i>
16	Обхід цеху. Перевірка перебігу механічної обробки виробів	17.30+N		
17	Оформлення документації про техніко-економічну діяльність цеху	17.45+N		
18	Складання плану роботи на наступний день	18.05+0,5N		

Таблиця 1.3 Спостережний лист ФРЧ майстра в механічному цеху

<i>№з/п</i>	<i>Що спостерігалось</i>	<i>Поточний час, год.хв</i>	<i>Тривалість, хв</i>	<i>Індекси</i>
Початок робочого дня 9.00				
1	Прийшов на роботу	9.01		
2	Обхід робочих місць. Перевірка приходу робітників цеху	9.10+N		
3	Видавання завдань для виконання, інструментів і матеріалів робітникам цеху	9.32+0,5N		
4	Оформлення документації з прийому матеріалів і литва	9.57+0,5N		
5	Нарада в начальника цеху з виробничих питань	10.45+N		
6	Обхід робочих місць. Перевірка виконання операцій робітниками	11.24+N		
7	Телефонна розмова з начальником цеху з питань отримання нових токарних верстатів	11.29+0,5N		
8	Підготовка і підписання документів про відправлення готової продукції на склад	11.54+0,5N		
9	Обхід робочих місць	12.16+N		
10	Оперативне вирішення питань про ремонт свердлильного верстата	12.37+0,5N		
11	Обхід робочих місць. Ознайомлення з виконанням завдань робітниками в першій половині дня	12.55+N		
12	Обідня перерва	14.02		
13	Обхід робочих місць	14.21		
14	Вивчення конструкторської документації на виготовлення нових виробів	14.54+N		
15	Телефонна розмова з начальником цеху з питань освоєння виробництва нових виробів	15.01+0,5N		
16	Оформлення документів про отримання додаткових комплектів спецодягу	15.23+0,5N		
17	Обхід робочих місць	15.45+N		
18	Розгляд і уточнення списку робітників на преміювання за минулий місяць	16.03+0,5N		
19	Формування списку робітників, що претендують на підвищення кваліфікаційного розряду	16.24+0,5N		
20	Телефонні розмови	16.32+0,5N		

№з/п	Що спостерігалось	Поточний час, год.хв	Тривалість, хв	Індекси
21	Обхід робочих місць. Спостереження за виконанням робітниками операцій	16.58+N		
22	Оформлення документації (виписка нарядів, актів прийому і здавання тощо)	17.21+N		
23	Обхід робочих місць, прийом інструментів і обладнання	17.56+N		
24	Підписання документів про відправлення готової продукції на склад	18.12+0,5N		

4. Однойменні затрати і втрати часу менеджера відповідного рівня зводяться у табл. 1.4. Студент групує індекси і визначає сумарну тривалість та частку кожної категорії затрат часу.

Таблиця 1.4 - Зведення затрат і втрат робочого часу менеджером відповідного рівня

№ з/п	Категорії робочого часу	Величина витрат і втрат робочого часу					
		Віце-президент з питань виробництва		Начальник механічного цеху		Майстер у механічному цеху	
		хв	%	хв	%	хв	%
<b>1</b>	<b>ПЗ</b>						
<b>2</b>	<b>ОП</b>						
<b>3</b>	<b>ОРМ</b>						
<b>4</b>	<b>ПВ</b>						
<b>5</b>	<b>ВОТП</b>						
<b>6</b>	<b>ВПД</b>						
<b>Разом</b>			<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>
<b>Продуктивно використано робочого часу</b>							

5. Питома вага кожної категорії затрат (втрат) робочого часу визначається за (1.1):

$$k = \frac{T_{\text{кат.}}}{T_{\text{р.д.}}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де  $T_{\text{кат.}}$  – тривалість певної категорії затрат (втрат) робочого часу, хв;

$T_{\text{р.д.}}$  – тривалість робочого дня, хв.

6. Розрахунок продуктивно використаного менеджером робочого часу полягає у підсумовуванні категорій ОП, а також – ПЗ, ОРМ (в оптимально допустимих межах).

7. Після заповнення табл. 1.1–1.4 студент формує висновки про використання робочого часу менеджером відповідного рівня.

У першій частині висновку студент аналізує та порівнює витрати часу кожного менеджера (віце-президента, начальника, майстра).

У другій частині висновку студент, проаналізувавши причини втрат (чи перевитрат) робочого часу, пропонує заходи щодо поліпшення використання робочого часу для кожного менеджера окремо.

Заходи зі зменшення витрат і втрат робочого часу здійснюються за такими орієнтовними напрямками:

- 1) покращання організації управлінської праці;
- 2) підвищення технічного рівня управління;
- 3) удосконалення управлінської праці, поліпшення психологічного клімату в колективі тощо;
- 4) підвищення рівня технічної оснащеності управлінських робочих місць;
- 5) комп'ютеризація управлінських процесів;
- 6) удосконалення документообігу;
- 7) покращання інформаційних процесів;
- 8) удосконалення структури управління;
- 9) перерозподіл функціональних обов'язків;
- 10) удосконалення системи прийняття управлінських рішень.

### 1.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи № 1

З метою прищеплення студентам навичок роботи з персональним комп'ютером та сучасним програмним забезпеченням, а також автоматизації обробки отриманих даних, доцільно під час виконання цієї роботи впроваджувати елементи комп'ютерної обробки та аналізу даних.

Студенти повинні створити низку шаблонів, в які будуть вносити результати фотографій робочого часу менеджерів трьох рівнів управління. Наступним кроком буде програмування формул для автоматичного підсумовування однорідних даних та подання отриманих сум у натуральному (числовому) та відносному (відсотковому) вираженні.

Студентам під час вивчення курсу “Інформаційні системи менеджменту” доцільно створити шаблони з числовими та обчислювальними полями у табличному процесорі MS Excel з огляду на простоту інтерфейсу та оптимальність функціональних можливостей цього програмного забезпечення.

Для виконання поставлених завдань треба створити зведений шаблон, котрий умовно розділяється на 4 таблиці, які відповідають табл. 1.1–1.4. У цьому шаблоні вказуватимуться лише порядкові номери етапів спостереження, а вигляд готового шаблону наведено в додатку 1.2.

Користуючись табл. 1.1–1.4 потрібно заповнити створений шаблон, **одночасно групуючи** витрати і втрати робочого часу (тривалість кожної операції необхідно рознести під відповідний індекс!). Після цього у відповідні комірки вводяться формули для підрахунку проміжних сум з посиланням на адреси комірок з вихідними даними. Можна також скористатися функцією автопідсумовування (значок  $\Sigma$ , як правило, є на панелі інструментів), попередньо

виділивши курсором обчислюваний масив, або за допомогою процедури “Вставка”– “Функція...” – “СУММ”).

Наприклад, в комірці **B35** треба записати формулу “=SUM(B7:B34)”. Аналогічно записуються формули для комірок, що відповідають за підсумовування решти індексів. Отже, у рядку **33** підсумовуються витрати і втрати часу віце-президентом з виробництва, згруповані за видами. Аналогічно визначають ФРЧ начальника механічного цеху та майстра у рядках **53** та **79** відповідно.

Для забезпечення правильності введення цифр та уникнення помилок/пропусків тощо після підведення сумарних значень за категоріями робочого часу менеджера доцільно виконати горизонтальну перевірку: в комірці **I35** слід підсумувати значення **C35, D35, E35, F35, G35, H35**. Відповідно, значення **F1(x)** (у комірці **B35**) повинно збігатися зі значенням **F1(x)** (у комірці **B35**).

Аналогічні перевірки необхідно виконати у рядках **55 – F2'(x)** (у комірці **I55**) та **81 – F3'(x)** (у комірці **I81**).

Можливості табличного процесора Excel дають змогу значно спростити роботу з введення формул, використовуючи функції автопідсумовування та копіювання формул з відносною та фіксованою адресацією. Під час заповнення останньої частини шаблону треба забезпечити автоматичне відображення проміжних сум  $f_j(x_i)$  при зміні даних попереднього групування. З цією метою вводяться не конкретні числа, а встановлюються жорсткі зв'язки з відповідними комітками верхньої частини шаблону. Наприклад, у комірці **D86** слід подати посилання на комірку “=C35”, у комірці **D87** – на комірку “=D35” і т.д.

Для визначення питомої ваги кожної категорії витрат і втрат часу вводять у відповідні комірки формулу (1.1), слідкуючи за правильною адресацією та синтаксисом програми. Варто відзначити важливість правильного копіювання формул на цьому етапі, оскільки тривалість робочого дня є фіксованою, а отже, і адрес **D92** повинен бути фіксованим. Така **фіксація** перед копіюванням забезпечується записом “\$D\$92” замість запису “D92” у формулі, котру планується копіювати.

Тобто, наприклад у комірці **E86** для розрахунку треба ввести формулу “=(D86/\$D\$92)\*100”; потім цю формулу можна з успіхом скопіювати у комірки **D87-D93**. Для колонок **G86-93** та **I86-93** необхідно здійснити аналогічні процедури.

Треба також забезпечити відповідну точність відображення на дисплеї розрахованих даних. Для визначення питомої ваги достатньо виводити на екран два знаки після коми, щоб не засмічувати робоче поле зайвими записами.

Наведений у додатку приклад шаблону може бути видозмінений за умови, що це не позначиться на точності розрахунків. Вибір шрифтів, форматів комірок, оформлення таблиць тощо не регламентуються.

Практика хронометражу виконання даних елементарних шаблонів середньостатистичними студентами свідчить, що потрібно 15-20 хв часу аудиторного заняття на один варіант. Виконаний шаблон, як і усі наступні,

доцільно зберегти у спеціально створеній для цього директорії, подбавши про параметри захисту.

Отже, для успішного виконання л/р № 1 з курсу «Інформаційні системи менеджменту» студенти повинні освоїти найпростіші операції вводу даних у середовищі Excel та програмування нескладних арифметичних операцій. Крім того, студенти повинні вміти коректно завершувати роботу програми та записувати отримані результати у директорії, виділені для кожної групи.

Для отримання додаткової інформації про табличний процесор Excel можна скористатися будь-якою літературою, де описана ця програма відповідної версії.

#### **1.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №1**

В стислих теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: менеджмент, управління, рівні управління; менеджер, підприємець, відмінності між ними; фотографія та категорії робочого часу.

Студент наводить усі спостережні листи менеджерів різних рівнів, вказуючи тривалості та індекси операцій; також подається таблиця із зведенням затрат і втрат робочого часу менеджера відповідного рівня.

В кінці роботи після висновків студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

#### **1.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №1**

1. Дати визначення управління та менеджменту. Яка різниця між ними?
2. Поясніть горизонтальний і вертикальний поділ праці.
3. Рівні управління. Графічне зображення рівнів. Характеристика.
4. Назвіть основні відмінності та спільні риси менеджера та підприємця.
5. Розкрийте суть фотографії робочого часу. Яке її призначення?
6. На що варто звернути увагу, визначаючи індекс конкретної трудової операції менеджера?
7. Які операції належать до категорії ОРМ?
8. Які операції належать до категорії ПЗ? Про що може свідчити низький відсоток витрат часу цієї категорії менеджером?
9. Які загальні рекомендації для зменшення відсотка ВОТП? ВПД?
10. Обґрунтуйте доцільність запропонованих вами заходів зі зменшення витрат і втрат робочого часу.

## **1.6. захист лабораторної роботи №1**

1. Студент здійснює необхідні розрахунки з використанням табличного процесора Microsoft Excel та надає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи №1.

2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторну роботу № 1.

3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 1, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані розрахунки та висновки.

**ДОДАТОК 1.1**  
**Варіанти для виконання лабораторної роботи №1**

№ вар.	Значення коригуючого коефіцієнта N, хв			
	для ФРЧ президента виробництва	віце-з	для ФРЧ начальника механічного цеху	для ФРЧ майстра в механічному цеху
1	0		0	0
2	0		2	0
3	0		2	2
4	0		2	4
5	0		4	2
6	2		0	0
7	2		2	2
8	2		4	0
9	2		6	2
10	2		2	4
11	4		0	0
12	4		2	2
13	4		4	4
14	4		6	6
15	4		0	4
16	6		0	2
17	6		2	4
18	6		4	0
19	6		6	6
20	6		2	2
21	2		2	3
22	1		5	3
23	3		3	5
24	3		0	1
25	3		5	0
26	5		5	5
27	1		4	5
28	5		4	3
29	5		0	0
30	1		1	1

## ДОДАТОК 1.2

### Приклад шаблону для введення аналізу отриманих даних

Лабораторна робота № 1 з курсу "Інформаційні системи менеджменту"								
на тему "Дослідження трудової діяльності менеджерів за допомогою фотографії робочого часу"								
Виконав студент групи _____						Варіант № _____		
№ з/п	Тривалість	Індекси						
		ПЗ	ОП	ОРМ	ПВ	ВОТП	ВПД	
<b>ФРЧ віце-президента з виробництва</b>								
1								0:00
2								
...								
28								
<b>Сума</b>	=СУММ(B7:B34)	=СУММ(C7:C34)	=СУММ(D7:D34)	=СУММ(E7:E34)	=СУММ(F7:F34)	=СУММ(G7:G34)	=СУММ(H7:H34)	=СУММ(C35:H35)
<b>ФРЧ начальника механічного цеху</b>								
1								
2								
...								
18								
<b>Сума</b>	=СУММ(B37:B54)	=СУММ(C37:C54)	=СУММ(D37:D54)	=СУММ(E37:E54)	=СУММ(F37:F54)	=СУММ(G37:G54)	=СУММ(H37:H54)	=СУММ(C55:H55)
<b>ФРЧ майстра в механічному цеху</b>								
1								
2								
...								
24								
<b>Сума</b>	=СУММ(B57:B80)	=СУММ(C57:C80)	=СУММ(D57:D80)	=СУММ(E57:E80)	=СУММ(F57:F80)	=СУММ(G57:G80)	=СУММ(H57:H80)	=СУММ(C81:H81)
<b>Величина витрат і втрат робочого часу</b>								
№ з/п	Категорії робочого часу	Віце-президент з питань виробництва		Начальник механічного цеху		Майстер у механічному цеху		
		xв	%	xв	%	xв	%	
1	ПЗ	$f_1(x_1)$	$k_{11}$	$f_2(x_1)$	$k_{21}$	$f_3(x_1)$	$k_{31}$	
2	ОП	$f_1(x_2)$	$k_{12}$	$f_2(x_2)$	$k_{22}$	$f_3(x_2)$	$k_{32}$	
3	ОРМ	$f_1(x_3)$	$k_{13}$	$f_2(x_3)$	$k_{23}$	$f_3(x_3)$	$k_{33}$	
4	ПВ	$f_1(x_4)$	$k_{14}$	$f_2(x_4)$	$k_{24}$	$f_3(x_4)$	$k_{34}$	
5	ВОТП	$f_1(x_5)$	$k_{15}$	$f_2(x_5)$	$k_{25}$	$f_3(x_5)$	$k_{35}$	
6	ВПД	$f_1(x_6)$	$k_{16}$	$f_2(x_6)$	$k_{26}$	$f_3(x_6)$	$k_{36}$	
<b>Разом</b>		=СУММ(C85:C90)	100%	=СУММ(E85:E90)	100%	=СУММ(G85:G90)	100%	
<b>Продуктивно використано робочого часу</b>		=СУММ(C85:C87)	=C92/C93	=СУММ(E85:E87)	=E92/C93	=СУММ(G85:G87)	=G92/C93	
08:00:00=100%		<b>8:00</b>						

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 2 «ОЦІНЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ З МЕТОЮ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ»

**МЕТА РОБОТИ:** Вивчення механізму впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; дослідження їхнього впливу на діяльність організації в умовах вибраної стратегії; оцінка стану організації.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word, форми для заповнення, графічні засоби.

### 2.1. Зміст роботи

1. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища організації прямої дії.
2. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії.
3. Оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища організації.
4. Аналізування та вибір стратегії (-й) розвитку організації.

### 2.2. Послідовність виконання роботи

1. Викладач коротко нагадує студентам механізми впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації (прямої та непрямої дії).

2. Студент ознайомлюється з характеристикою вітчизняних підприємств (для непарних номерів за списком – ситуація 1, для парних – 2), їх станом і діяльністю (додаток 2.1).

3. На підставі характеристики підприємства, студент аналізує вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої дії:

– у межах 1-2 речень чітко подає інформацію (додаток 2.1) про той чи інший фактор впливу;

– здійснює оцінювання (бальна оцінка впливу конкретного фактора може змінюватись в діапазоні від +5 (дуже сильний позитивний вплив) через 0 (нейтральний вплив) до -5 (дуже сильний негативний вплив);

– встановлює значущість (вага (значущість) фактора для організації ( $Q_{пд}$ ) з урахуванням умови, що сума всіх значень  $Q_i$  повинна становити 1);

– визначає вплив кожного з факторів прямої дії зовнішнього середовища організації за (2.1):

$$R_{пд} = X \cdot Q_{пд} \quad (2.1)$$

де  $X$  – оцінка впливу фактора на організацію, бали;  $Q_{пд}$  – вага (значущість) цього фактора для організації.

Результати студент зводить у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Результати оцінювання та аналізування впливу факторів зовнішнього середовища організації прямої дії

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на організацію	Оцінка впливу факторів, бали, X	Вага (значущість) факторів для організації, Qпд	Вплив факторів, Rпд
1	Профспілки				
2	Партії та інші громадські організації				
3	Постачальники				
4	Законодавчі акти				
5	Державні органи влади				
6	Споживачі				
7	Система економічних відносин у державі				
8	Конкуренти				
9	Організації-сусіди				
Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої дії					Σ

4. Аналізуючи характеристику підприємства, студент оцінює вплив кожного з факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії:

– у межах 1–3 речень чітко наводить інформацію (додаток 2.1) про той чи інший фактор впливу;

– вказує фактори зовнішнього середовища прямої дії, через які, на його думку, впливає на організацію аналізований фактор зовнішнього середовища непрямої дії (треба врахувати, що певний фактор зовнішнього середовища непрямої дії впливає, як правило, через кілька факторів зовнішнього середовища прямої дії, а також те, що різні фактори зовнішнього середовища непрямої дії можуть впливати через один і той самий фактор (фактори) зовнішнього середовища прямої дії);

– здійснює оцінювання, встановлює значущість та визначає вплив факторів (за (2.1)) аналогічно, як для факторів зовнішнього середовища організації прямої дії.

Результати студент зводить у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Результати оцінювання та аналізування впливу факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на організацію	Фактори прямої дії, через які впливає фактор непрямої дії	Оцінка впливу факторів, бали, Y	Вага факторів для організації, Qнд	Вплив факторів, Rнд
1	Стан економіки					
2	Особливості економічних відносин					
3	Стан техніки та технології					
4	Соціально-культурні обставини					
5	Політичні обставини					
6	Міжнародне оточення					
7	НТП					
8	Міжнародні події					
Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії						Σ

5. Вивчаючи характеристику підприємства, студент аналізує кожен з факторів внутрішнього середовища організації (можливості), у межах 1–2 речень чітко вказує інформацію (додаток 2.1) про той чи інший фактор впливу та здійснює оцінювання за уже відомою схемою. Результати студент подає у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Результати оцінювання та аналізування факторів внутрішнього середовища

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика факторів	Оцінка факторів у балах	Вага (значущість) факторів для організації, Qвс	Вплив факторів, Rвс
1	Цілі				
2	Структура				
3	Технологія				
4	Завдання				
5	Люди				
6	Ресурси				
Сумарна оцінка факторів внутрішнього середовища організації					Σ

6. За результатами оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища студент аналізує кожен з можливих стратегічних альтернатив за

стадіями економічного розвитку (обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання попередніх варіантів), вказуючи їхні переваги та недоліки для організації.

За результатами такого аналізу студент вибирає оптимальну стратегію його розвитку підприємства. Вибрану стратегію доцільно підсилити (підтримати) стратегією за іншою ознакою (за термінами реалізації, за галузевою орієнтацією тощо).

6.1. Для обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємства студент може використати матрицю вибору стратегії діяльності підприємства відповідно до SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Матриця вибору стратегії діяльності підприємства відповідно до SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище	Стан організації	Зовнішнє середовище	
		Можливості [ $\Sigma$ " + "]	Загрози [ $\Sigma$ " – "]
	Сильна позиція [ $\Sigma$ " + "]	СІМ	СІЗ
Слабка позиція [ $\Sigma$ " – "]	СЛМ	СЛЗ	

Рівень сильної та слабкої позиції підприємства визначається підсумовуванням кількісної оцінки впливів факторів внутрішнього середовища (сильна позиція – сумарна оцінка позитивного впливу; слабка позиція – сумарна оцінка негативного впливу), а рівень можливостей та загроз – за рахунок кількісної оцінки факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії (можливості – сумарна оцінка позитивного впливу; загрози – сумарна оцінка негативного впливу відповідних факторів).

Стан організації характеризується відповідним полем, відображеним на матриці. Поле студент вибирає за допомогою поєднання попередньо отриманих сумарних оцінок: найбільш переважаюча позиція підприємства (перевага сильної чи слабкої сторони) та найсильніший вплив з боку зовнішнього середовища (перевага можливостей чи загроз).

У межах визначеного поля студент вибирає оптимальну стратегію розвитку організації:

1) поле СІМ (сила і можливості) – вибір стратегії повинен ґрунтуватися на сильних позиціях організації для підсилення можливостей з боку зовнішнього середовища;

2) поле СЛМ (слабкість і можливості) – стратегію вибирають на основі можливостей, які б дали змогу подолати слабкі сторони організації;

3) поле СІЗ (сила і загрози) – стратегія повинна враховувати сильні позиції підприємства для подолання загроз з боку зовнішнього середовища;

4) поле СЛЗ (слабкість і загрози) – вибрана стратегія повинна подолати слабкі сторони організації та уникнути загроз з боку зовнішнього середовища.

Вибрану стратегію за стадіями економічного розвитку (обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання попередніх варіантів) також доцільно підсилити/поєднати із стратегією (-ми) за іншими ознаками.

7. У висновках студент узагальнює вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, вказує вибрані стратегію (-і), формулює перелік заходів для її реалізації.

### **2.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи №2**

Під час виконання цієї лабораторної роботи виникає необхідність здійснення однотипних розрахунків та подання їхніх результатів у певній формі, для виконання чого достатньо скористатися можливостями табличного процесора MS Excel.

Приклад зведеного шаблону, виконаного у MS Excel, наведений у додатку 2.2. Створений студентом шаблон для розрахунку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації повинен відповідати вимогам:

- текстова інформація, яка міститься у заголовках таблиць, повинна бути виконана однотипним шрифтом з такими параметрами, які б забезпечували максимальну читабельність;

- перевірка суми ваг факторів повинна забезпечуватись автоматично для недопущення механічних помилок під час введення оцінок впливу окремих факторів;

- виведення результатів обчислень на екран повинно відбуватись з точністю до двох знаків після коми;

- у разі зміни вхідних даних кінцевий результат повинен обчислюватись автоматично.

Для заповнення цього шаблону студенту достатньо 10–15 хв аудиторного заняття.

### **2.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №2**

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: організація та її види, механізм впливу факторів прямої та непрямої дії зовнішнього середовища організації, планування та його види, стратегія та її види.

Студент заповнює табл. 2.1–2.3, аналізує стратегічні альтернативи та вибирає оптимальну стратегію, формує висновки.

У кінці роботи після висновків студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

## **2.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №2**

1. Дати визначення поняттю “організація”. Вкажіть види організацій.
2. Назвіть відомі вам загальні риси організації.
3. Що розуміють під факторами впливу на організацію?
4. Поясніть відмінність між факторами прямої і непрямой дії зовнішнього середовища організації.
5. Які фактори внутрішнього середовища організації ви можете назвати?
6. Що таке технологія? Які види технологій ви знаєте? Охарактеризуйте на прикладі кожен з цих видів.
7. Яка основна відмінність між формальними та неформальними організаціями? Наведіть приклади цих організацій.
8. Яку організацію можна назвати простою, а яку складною? Поясніть на прикладі.
9. Поясніть поняття “стратегія”. Обґрунтуйте вибрану вами стратегію.
10. Що таке планування? Що є результатом стратегічного планування ?

## **2.6. Захист лабораторної роботи №2**

1. Студент здійснює необхідні розрахунки з використанням табличного процесора Microsoft Excel 2016 та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи №2.
2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторну роботу № 2 (оформлену в Microsoft Word).
3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи №2, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані розрахунки та висновки.

## **ДОДАТОК 2.1**

### **Вхідні дані для аналізу**

#### **1. ХАРАКТЕРИСТИКА ВІТЧИЗНЯНОГО АВТОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Велике вітчизняне автобудівне підприємство випускає автобуси міського, приміського, міжміського сполучення, тролейбуси, запчастини до автобусів і товари народного вжитку. Крім цього, підприємство надає послуги, пов'язані з основним видом діяльності: сервісне обслуговування проданої техніки, торгівля запчастинами, транспортні послуги та послуги з побутового обслуговування.

Завод оснащений вітчизняним та імпортним обладнанням загальною кількістю близько 5000 одиниць, що дає можливість досягти річної потужності 10 тис. штук автобусів.

На підприємстві організовані виробництва: пресове, ливарне, кузовне, малярне, складальне, механообробне, які характеризуються потоковими процесами із застосуванням конвейерів, робототехнічних комплексів, верстатів з елементами АСУ. Чисельність працівників на підприємстві становить близько 9 тис. ос., з них 7 тис. ос. – промислово-виробничий персонал.

Раніше підприємство мало ринки збуту своєї продукції практично в усіх республіках, що входили до складу СРСР. Сьогодні основними споживачами його продукції є автотранспортні підприємства й організації Росії, України і Білорусі. Найбільшим попитом користуються нові міські автобуси з імпортними дизельними двигунами, хоча вартість такого автобуса в 2–3 рази більша, ніж серійних. Тому в перспективі передбачається перехід на нові моделі автобусів з дизельними двигунами.

На підприємстві і тепер виготовляють такі автобуси, однак відсутність вітчизняних дизельних двигунів призводить до комплектування виробів імпортними двигунами (“RENAULT” (Франція), КАМАЗ (Росія), ММЗ (Білорусь)), а це значно збільшує валютну складову вартості автобусів.

Підприємство співпрацює також з харківським заводом ім. Малишева (задні мости), Первомайським машинобудівним заводом (рульові механізми), польською фірмою “Андорія” (шини) тощо.

Підприємство конкурує з російськими автобудівними підприємствами (Павловським, Лікімським заводами), незначна конкуренція існує і в Україні.

Внаслідок хронічної нестачі власних обігових коштів, відсутності умов для залучення кредитів, високих темпів зростання цін на матеріали і комплектування, неритмічності роботи заводів-суміжників на підприємстві спостерігається певний спад виробництва. Так, за виробничої потужності 10 тис. штук автобусів завод упродовж кількох останніх років випускає близько 3–4 тис. автобусів на рік.

Стан вітчизняної економіки характеризується недосконалою податковою політикою держави, нечітким законодавством, структурними зрушеннями в економіці та на виробництві, інфляцією, зупинкою/переорієнтацією великої кількості вітчизняних підприємств тощо. Проте останніми роками в Україні відбувається ріст економіки, налагоджується та розвивається банківська система,

стрімко зростає сфера зв'язку. Все це до певної міри активізує НТП, впливає на підвищення соціально-культурного рівня населення, певне поліпшення побутових умов та умов для відпочинку.

На підприємстві існує профспілкова організація, яка відстоює інтереси працівників заводу, дбає про покращання умов праці, побутових умов працівників, організовує профспілкові відпустки, турбується про оздоровлення і відпочинок працівників тощо. Щорічно профспілка укладає з адміністрацією підприємства колективний договір з перерахованими зобов'язаннями і контролює їхнє виконання.

Розвал соціалістичної системи і перехід країн соціалістичного табору на капіталістичний шлях розвитку вплинув на розрив зв'язків з колишніми країнами-партнерами, – як політичних, так і економічних. Внаслідок цього підприємство втратило багатьох постачальників. Крім цього, зменшився збут продукції під впливом війни на Балканському півострові, у Чечні, Грузії.

Нині автобудівне підприємство діє як відкрите акціонерне товариство, тому вплив з боку галузевого міністерства незначний.

У період переходу до ринку на підприємстві сталися істотні зміни: виникнення нових ринків збуту під впливом конкуренції, активізація зовнішньоекономічної діяльності, систематична робота над оновленням асортименту конкурентоспроможної продукції, орієнтація на потреби споживача тощо. Такі умови вимагають вдосконалення існуючої системи управління, яка б відповідала реальним умовам функціонування підприємства і дала б змогу збільшити обсяги випуску і реалізації продукції, масу прибутку, вплинула би на поповнення обігових коштів, залучення іноземних інвестицій тощо.

## **2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАВОДУ З ВИГОТОВЛЕННЯ ЛАМП**

Відкрите акціонерне товариство з виготовлення світлотехнічної продукції, – єдина в Україні світлотехнічна компанія, яка має повний завершений технологічний цикл виробництва. В 2002 році підприємство увійшло до десятки найпотужніших у Європі підприємств світлотехнічної галузі.

Підприємство засноване 1972 року і розміщене у місті Львові, протягом 35 років воно вдосконалює технології та розробляє нові види продукції. Сьогодні товариство постачає світлотехнічну продукцію під двома торговими марками, які зареєстровані у 18 країнах світу.

Підприємство постійно розширює асортимент та вдосконалює якість найпоширеніших своїх товарів – ламп загального призначення, основною перевагою яких є порівняно низька ціна. Основними відмінностями ламп розжарювання торгової марки “Volta” є підвищені вимоги до якості вольфрамів для виготовлення спіралі, наявність двох запобіжників, що збільшує безпечність, та зменшена контактна пластина.

Основною сферою діяльності підприємства є виробництво та збут електроламп загального та спеціального призначення, а також побутових світильників. Сьогодні на внутрішньому ринку підприємство є монопольним виробником електричних ламп. Підприємство як на внутрішньому, так і на

зовнішньому ринках продає товари переважно великим гуртом. При цьому можливий продаж як продукції кінцевого призначення, тобто готових ламп, так і окремих комплектуючих для виробництва ламп: колб, тіл розжарення, цоколів.

Для забезпечення здійснення вищезазначених видів діяльності в товаристві створено відповідні підрозділи (відділи та служби). Основні з них: виробнича, комерційна, фінансова служба та низка інших відділів і технічних служб. На підприємстві налагоджено потужний виробничий процес, безперебійне виробництво ламп забезпечують основні цехи: складальний, цокольний, скловарний, спіральний, картонажний тощо. Організаційна структура є розгалуженою і громіздкою.

Динаміку зростання цього потужного підприємства можна легко простежити: від примітивного виробництва на початку – до високоорганізованого із застосуванням найсучаснішого обладнання і передових технологій підприємства європейського класу. Обсяги реалізації товарів і послуг рівномірно зростають протягом останніх трьох років, тобто попит на продукцію, що виробляється та послуги, що надаються, є рівномірним і постійно зростає.

Продукція експортується у Польщу, Росію, Чехію, Німеччину, Францію, Італію, Румунію, Болгарію, Македонію, Ізраїль, Єгипет тощо; укладено контракти на поставку комплектування і сировини з Індії, Китаю, Росії тощо. Нині виробничі потужності заводу завантажені майже повністю, що пояснюється випуском рентабельної та конкурентоспроможної продукції.

Виробничий потенціал підприємства обмежений через потребу у великих інвестиціях для встановлення продуктивніших технологічних ліній. Сьогодні виробляється щомісяця до 20 млн. ламп в середньому, підприємство працює в дві зміни (у разі потреби можна ввести і третю зміну, що, відповідно, дасть змогу додатково виробляти близько 8 млн. ламп). Керівництво підприємства планує залучення інвестицій.

Кількість працівників на підприємстві становить близько 4 тис. ос. На підприємстві формально існує профспілкова організація, яка враховує положення трудового законодавства і представляє інтереси працівників підприємства.

Керівництво підприємства визначило пріоритетні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності та діяльності в Україні попри нечітку і швидкозмінне законодавство, інфляцію в країні. Проте достатньо розвинута інфраструктура та вигідне розташування поблизу кордонів і магістралей позитивно впливає на розвиток підприємства.

Розробляючи систему вдосконалення фінансового стану, керівництво запропонувало два основні напрямки: вдосконалення асортиментної політики підприємства і розроблення інвестиційної стратегії з метою отримання додаткових надходжень від експлуатації невикористаних площ.

## ДОДАТОК 2.2

### Приклад шаблону для введення та аналізу отриманих даних

Лабораторна робота № 2 з курсу "Інформаційні системи менеджменту"				
на тему "Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища організації з метою вибору стратегії розвитку"			Варіант № ____	
Виконав студент групи _____				
<b>Результати оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища організації прямої дії</b>				
№ з/п	Фактори впливу	Оцінка впливу факторів, бали, X	Вага (значущість) факторів для організації, Qпд	Вплив факторів, Rпд
1	Профспілки			=D6*E6
2	Партії та інші громадські організації			=D6*E7
3	Постачальники			=D6*E8
4	Законодавчі акти			=D6*E9
5	Державні органи влади			=D6*E10
6	Споживачі			=D6*E11
7	Система економічних відносин у державі			=D6*E12
8	Конкуренти			=D6*E13
9	Організації-сусіди			=D6*E14
<b>Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої дії</b>			<b>=СУММ(E6:E14)</b>	<b>=СУММ(F6:F14)</b>
<b>Результати оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії</b>				
№ з/п	Фактори впливу	Оцінка впливу факторів, бали,	Вага факторів для організації, Qнд	Вплив факторів, Rнд
1	Стан економіки			=D18*E18
2	Особливості економічних відносин			=D18*E19
3	Стан техніки та технології			=D18*E20
4	Соціально-культурні обставини			=D18*E21
5	Політичні обставини			=D18*E22
6	Міжнародне оточення			=D18*E23
7	НТП			=D18*E24
8	Міжнародні події			=D18*E25
<b>Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії</b>			<b>=СУММ(E18:E25)</b>	<b>=СУММ(F18:F25)</b>
<b>Результати оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища організації</b>				
№ з/п	Фактори впливу	Оцінка факторів у	Вага (значущість) факторів для	Вплив факторів, RBC
1	Цілі			=D29*E29
2	Структура			=D29*E30
3	Технологія			=D29*E31
4	Завдання			=D29*E32
5	Люди			=D29*E33
6	Ресурси			=D29*E34
<b>Сумарна оцінка факторів внутрішнього середовища організації</b>			<b>=СУММ(E29:E34)</b>	<b>=СУММ(F29:F34)</b>

### ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 3 «АНАЛІЗУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

**МЕТА РОБОТИ:** вивчити фактичну структуру управління організацією та розробити заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємством з урахуванням його умов функціонування.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Word, форми для заповнення, графічні засоби.

#### 3.1. Зміст роботи

1. Вивчення особливостей функціонування підприємства заданого профілю на базі інформації про організацію та наведених фактичних органіграм (рис. 3.1, 3.2, 3.3).

2. Вивчення функцій структурних підрозділів підприємства заданого профілю (додаток 3.1)

3. Визначення чисельності та функцій посадових осіб підприємства (табл. 3.1).

4. Розроблення заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством, обґрунтування розроблених заходів (табл. 3.2).

5. Визначення функцій і чисельності посадових осіб підприємства після вживання заходів з удосконалення структури управління підприємством (табл. 3.3).

6. Розроблення нової (удосконаленої) організаційної структури управління підприємством.

#### 3.2. Послідовність виконання роботи

1. Викладач коротко пояснює особливості функціонування підприємства заданого профілю.

2. Студент отримує індивідуальне завдання і дані про організацію (цілі, профіль діяльності, чисельність зайнятих, структура) (додаток 3.1).

3. Використовуючи перелік функцій структурних підрозділів підприємства (додаток 3.2), студент визначає чисельність та функції посадових осіб підприємства і заповнює табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Чисельність та функції посадових осіб підприємства

Посадові особи	Функції (види діяльності)	Чисельність, ос.	Відповідальність і повноваження
1	2	3	4

4. Студент розробляє заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємством з урахуванням інформації про тип, цілі та сферу діяльності організації. Розроблені заходи та їхнє обґрунтування студент наводить у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Перелік з удосконалення організаційної структури управління підприємством

Назва заходів	Обґрунтування доцільності здійснення заходів
1	2

Орієнтиром для вибору заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством можуть слугувати вказані напрямки:

- ліквідування підрозділів, в діяльності яких немає потреби;
- зменшення чисельності підрозділів, у яких знижуються обсяги робіт;
- організування нових підрозділів.
- об'єднання підрозділів із суміжними функціями або підрозділів, функції яких дублюються;
- удосконалення інформаційних потоків;
- перерозподіл повноважень і відповідальності;
- розроблення нових підходів до делегування повноважень.

5. Відповідно до розроблених заходів студент визначає функції та чисельність посадових осіб підприємства (результати наводять у табл. 3.3) і розробляє нову (удосконалену) організаційну структуру управління підприємством.

Таблиця 3.3 - Чисельність та функції посадових осіб підприємства після заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством

Посадові особи	Функції (види діяльності)	Чисельність, ос.	Відповідальність і повноваження
1	2	3	4

Доцільно подати фактичну та удосконалену організаційні структури управління або лише фактичну – з чітко відображеними на ній змінами (удосконаленнями).

6. У висновках студент узагальнює запропоновані заходи, вказує результати змін в організаційній структурі управління та їхній взаємозв'язок з цілями організації.

### **3.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи № 3**

З метою диверсифікування навичок студентів під час роботи в середовищі MS Word пропонується попрактикуватись виконувати елементарні операції щодо побудови, групування, копіювання тощо графічних об'єктів.

Це не передбачає виконання арифметичних обчислень, але серед завдань – побудова органіграм та робота з текстовою інформацією, для чого цілком достатньо функціональних можливостей текстового редактора MS Word.

Студент повинен створити текстовий файл, в якому за допомогою графічних засобів (SmartArt) відобразити структуру управління організації. Створений документ повинен мати завершений характер, бути читабельним та зовнішньо привабливим.

Для виконання цього шаблону студенту достатньо 20-30 хв аудиторного заняття.

### **3.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №3**

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: організування, організаційна структура та їхні види; права та відповідальність; повноваження та їхні види; делегування (концепції); способи оцінювання організаційних структур управління.

Студент заповнює табл. 3.1-3.3, будує організаційну структуру управління організації, формує висновки. У кінці роботи після висновків студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

### **3.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №3**

1. Що таке організування? Вкажіть його етапи.
2. На яких категоріях ґрунтується функція організування? Дайте визначення кожній з цих категорій.
3. Які концепції процесу передачі повноважень виділено американським менеджментом? Поясніть.
4. Яка відмінність між лінійними та функціональними повноваженнями?
5. Назвіть відомі вам типи апарату управління, які можуть підпорядковуватися керівнику.
6. Що необхідно розуміти під організаційною структурою управління? Які елементи організаційної структури управління ви знаєте?
7. Назвіть відомі вам види організаційних структур управління.
8. Охарактеризуйте організаційну структуру управління вашої організації.
9. Поясніть мету здійснених вами змін.

10. Які способи оцінювання організаційних структур управління ви знаєте? Поясніть.

### 3.6. захист лабораторної роботи №3

1. Студент будує організаційну структуру управління організації з використанням табличного процесора Microsoft Word 2016 та подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи № 3.

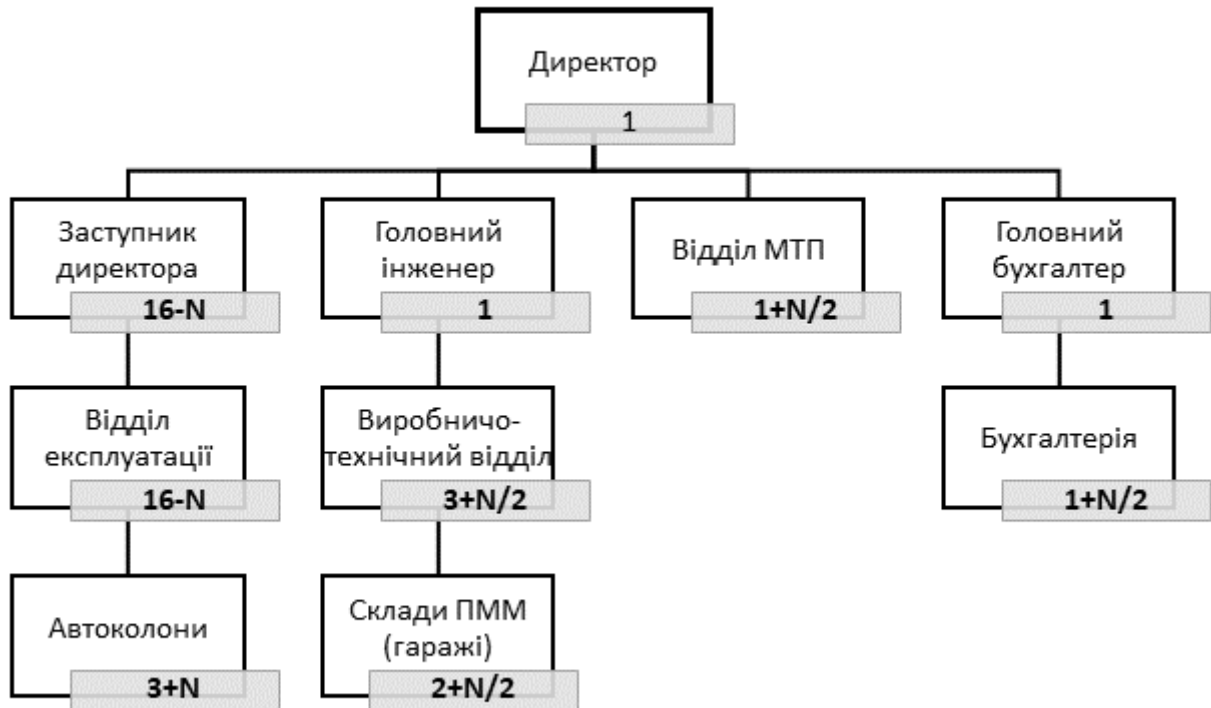
2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторну роботу № 3.

3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 3, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує впроваджені заходи та висновки.

### ДОДАТОК 3.1

#### Вхідні дані: розподіл завдань для варіантів

<i>№ варіантів</i>	Організації	№		<i>№ варіантів</i>	Організації	№
<i>1</i>	А	2		<i>16</i>	А	10
<i>2</i>	Б	1		<i>17</i>	Б	6
<i>3</i>	В	1		<i>18</i>	В	6
<i>4</i>	А	4		<i>19</i>	А	12
<i>5</i>	Б	2		<i>20</i>	Б	7
<i>6</i>	В	2		<i>21</i>	В	7
<i>7</i>	А	6		<i>22</i>	А	14
<i>8</i>	Б	3		<i>23</i>	Б	8
<i>9</i>	В	3		<i>24</i>	В	8
<i>10</i>	А	8		<i>25</i>	А	4
<i>11</i>	Б	4		<i>26</i>	Б	9
<i>12</i>	В	4		<i>27</i>	В	9
<i>13</i>	А	0		<i>28</i>	А	2
<i>14</i>	Б	5		<i>29</i>	Б	10
<i>15</i>	В	5		<i>30</i>	В	0

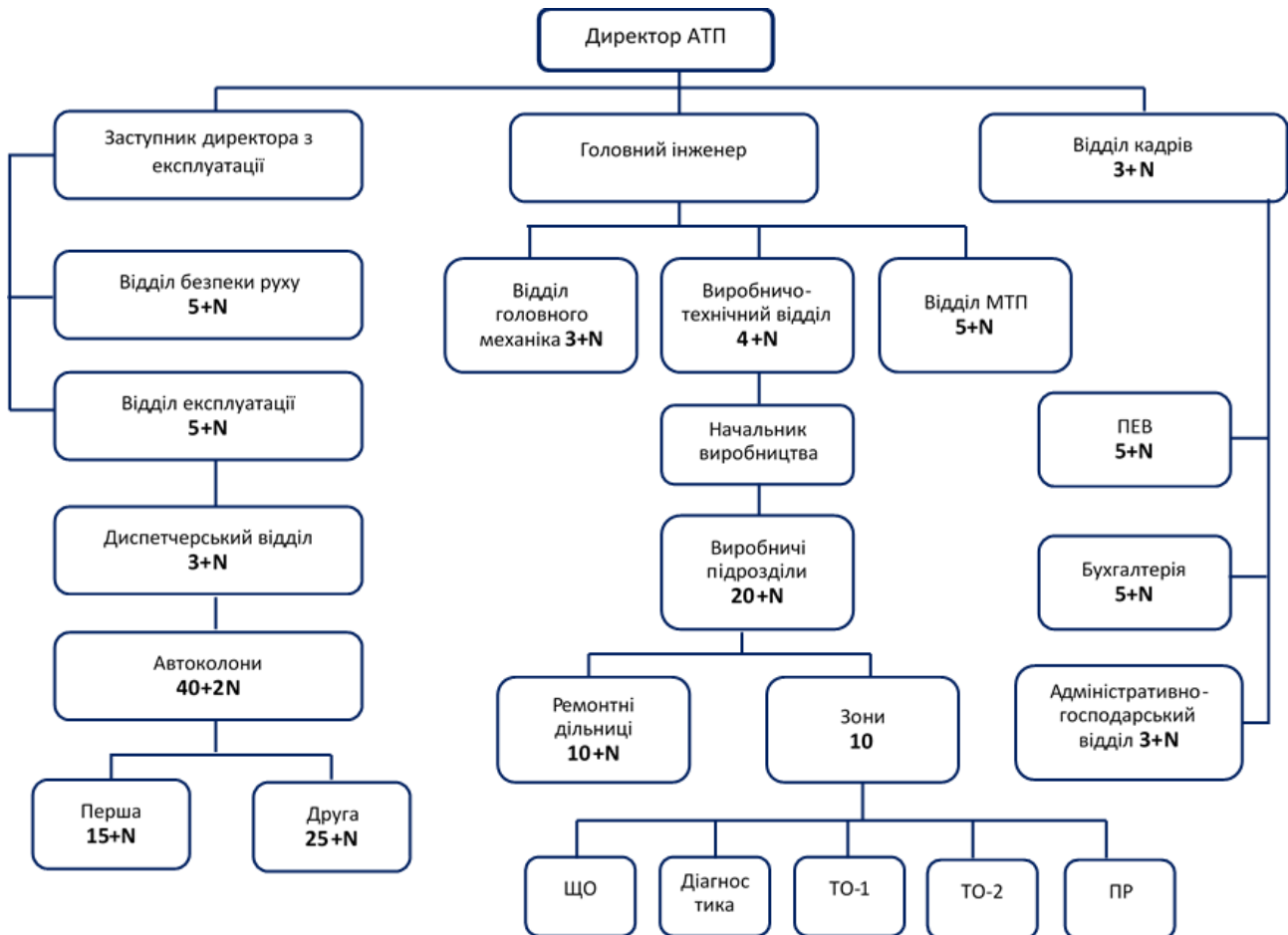


*Тип організації: мале приватне підприємство.*

*Сфера діяльності: пасажирські перевезення.*

*Ціль організації: розширення сфери діяльності.*

Рисунок 3.1. - Організаційна структура управління підприємства А

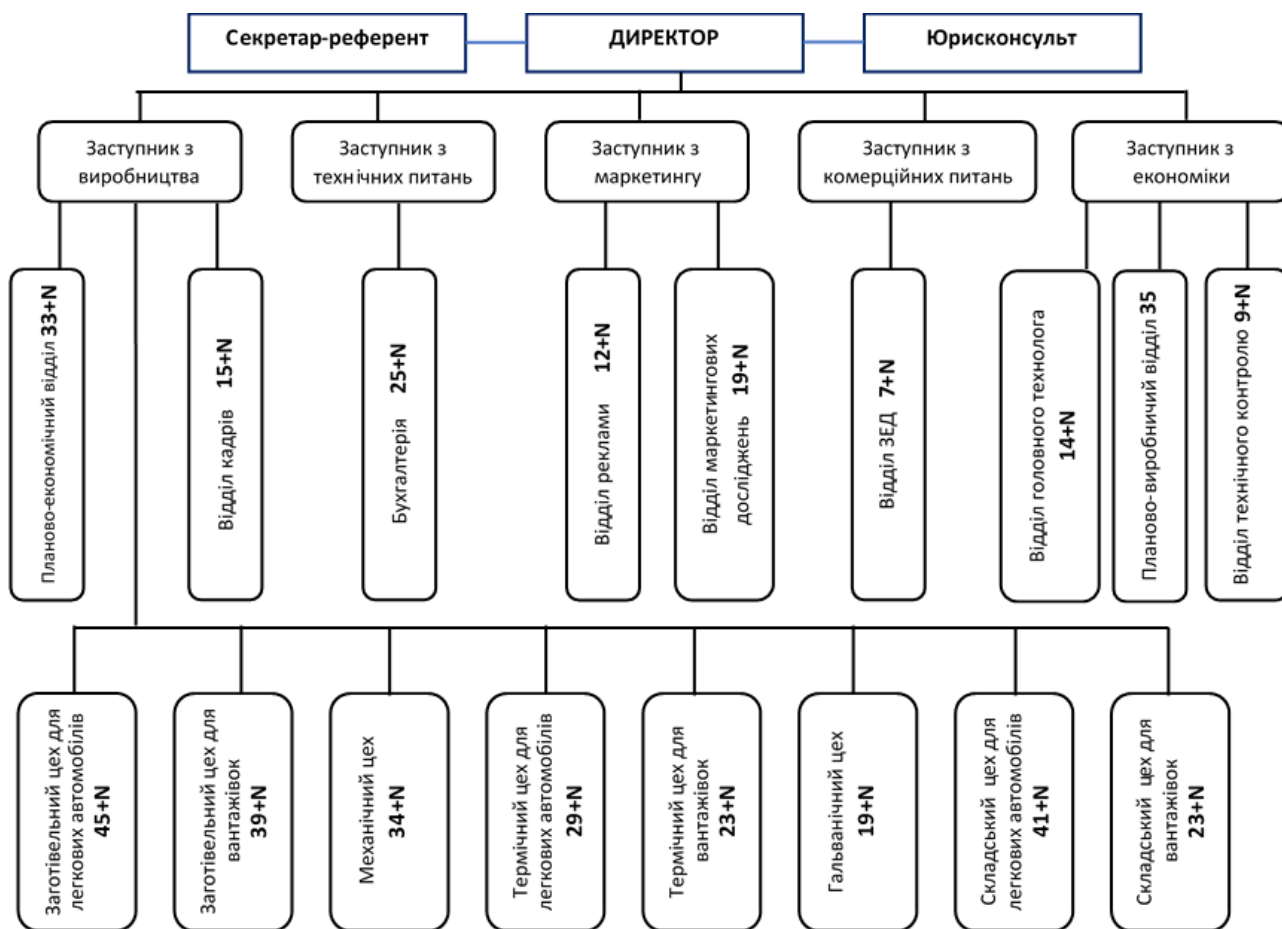


*Тип організації: середнє державне підприємство.*

*Сфера діяльності: вантажні перевезення, ремонтні послуги.*

*Ціль організації: протистояння посиленню конкуренції на ринку.*

Рисунок 3.2. - Організаційна структура управління підприємства Б



**Тип організації:** ПАТ автобудівне підприємство.

**Сфера діяльності:** виробництво автотехніки та автозапчастин.

**Ціль організації:** розвиток міжнародної економічної діяльності.

Рисунок 3.3 - Організаційна структура управління підприємства В

### ДОДАТОК 3.2

#### Функції структурних підрозділів та керівники

Функції (види діяльності)	Структурні підрозділи	Керівники
Загальне лінійне керівництво	АТП, автоколона, виробнича діяльність	Директор АТП, начальник колони, начальник дільниці, майстер дільниці
Організування експлуатації рухомого складу: забезпечення перевезень вантажів відповідно до плану перевезень, робота з клієнтурою з підвищення продуктивності рухомого складу. Визначення оптимальніших маршрутів, кількості автомобілів на маршрутах	Відділ експлуатації	Заст. директора з експлуатації, начальник відділу експлуатації
Організування безпеки руху: контроль за роботою водіїв на лінії, ведення інформаційної роботи з питань ТБ, періодична перевірка знання правил дорожнього руху водіями, організування контролю технічного стану рухомого складу, розслідування ДТП	Відділ безпеки руху	Заст. директора з безпеки руху, начальник відділу безпеки руху
Виробничо-технічне обслуговування рухомого складу: організування ТО і ремонту рухомого складу, вузлів, агрегатів, складання графіка заходів контролю за якістю виконання робіт з впровадження нової техніки. Організування виробничого процесу на підприємстві. Керування розробленням системи менеджменту на виробництві, укладання договорів з приводу матеріально-технічного постачання виробництва. Здійснення технічного контролю.	Виробничо-технічний відділ, ПВВ, відділ технічного контролю	Заст. директора з виробництва, головний інженер, начальник виробничо-технічного відділу, планово-виробничого відділу, відділу технічного контролю
Техніко-економічне обслуговування: розроблення й обґрунтування перспективних і поточних планів, координування роботи зі складання техтрансплану, організування розробки прогресивної технології і нової техніки, аналізування виробничо-господарської діяльності.	ПЕВ	Заст. директора з питань економіки, начальник ПЕВ

Функції (види діяльності)	Структурні підрозділи	Керівники
Наукова організація праці та зарплати: вивчення і впровадження високопродуктивних методів праці, аналіз використання робочого часу і фонду заробітної плати, вибір і визначення ефективності форм оплати праці	Відділ НОП і зарплати	Заступник директора з питань економіки, начальник відділу НОП і зарплати, головний бухгалтер
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність; ведення обліку всіх матеріальних цінностей, здійснення контролю за витратами матеріальних, фінансових і людських ресурсів, організування виплати зарплати; складання поточних, річних звітів та балансів; визначення потреби АТП у фінансових ресурсах, складання фінансово кредитних планів	Бухгалтерія	Гол. бухгалтер
Організування МТП: підготовка заявок на пальне і мастильні матеріали, обладнання і запасні частини, одержання матеріальних цінностей, організування робіт з їх зберігання і видавання, складання звітів з МТП	Відділ МТП	Гол. інженер, начальник НТП
Підбір кадрів, прийом на роботу, вивчення ділових якостей працівників, підвищення кваліфікації робітників і службовців, оформлення звільнених	Відділ кадрів	Заст. директора з кадрових питань, начальник відділу кадрів
Вивчення закордонного стану ринку, практики іноземних аналогічних підприємств, підготовка міжнародних договорів. Управління процесами здійснення ЗЕД: укладання експортно-імпортних договорів, контроль за їхнім виконанням; керування процесами оптимізації ефективності здійснення ЗЕД.	Відділ ЗЕД	Заст. директора з ЗЕД, начальник відділу ЗЕД
Керівництво маркетинговими дослідженнями та процесами оцінювання конкурентоспроможності продукції, аналізування результатів діяльності реальних та потенційних конкурентів, ведення рекламної діяльності.	Відділ маркетингових досліджень, відділ реклами	Заст. директора з маркетингу, начальник відділу маркетингових досліджень, начальник відділу реклами

Функції (види діяльності)	Структурні підрозділи	Керівники
<p>Ведення документації і господарське обслуговування, оброблювання вхідної кореспонденції, розподілення її між виконавцями, контролювання термінів використання документів, відправлення вихідної документації. Закупівля і розподіл канцелярських товарів і матеріалів підрозділам. Розроблення документів правового характеру. Участь у роботі з укладання господарських договорів, підготовки висновків про їхню юридичну обґрунтованість. Ведення документації, постачання необхідних матеріалів, документів, збирання інформації, передавання її керівнику</p>	<p>Адміністративно-господарський відділ (АГВ), канцелярія, архів, юридичний відділ</p>	<p>Начальник адміністративно-господарського відділу, начальник канцелярії, архіву, юрисконсульт, секретар-референт</p>
<p>Заготовка деталей для виробництва легкових та вантажних автомобілів. Нагляд за підготовкою заготовлі деталей та запчастин для виробництва. Розроблення плану та нагляд за механізацією на виробництві. Здійснення безпосередньої термічної обробки легкових та вантажних автомобілів. Здійснення гальванічного процесу на виробництві. Складання автомобіля.</p>	<p>Заготівельний цех, механічний цех, термічний цех, гальванічний цех, складальний цех.</p>	<p>Начальник заготівельного цеху, начальник механічного цеху, начальник термічного цеху, начальник гальванічного цеху, начальник складального цеху</p>

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 4 «ВИКОРИСТАННЯ МЕНЕДЖЕРОМ З МОТИВАЦІЙНОЮ МЕТОЮ ФОРМ ТА СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ»

**МЕТА РОБОТИ:** засвоїти навички розподілу, застосування форм та систем заробітної плати, розрахунку її розмірів з метою мотивування працівників підприємства.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word, форми для заповнення, графічні засоби.

### 4.1. Зміст роботи

1. Вибір форм та системи заробітної плати для посадових осіб організації, обґрунтування можливості застосування конкретної форми та системи зарплати з метою мотивування певної посадової особи або категорії працівників.

2. Розрахунок розміру місячної заробітної плати працівників:

2.1. Розрахунок розміру місячної зарплати працівників з почасовою формою оплати праці.

2.2. Розрахунок розміру місячної зарплати працівників з відрядною формою оплати праці.

2.3. Розрахунок розміру місячної зарплати працівників з комбінованою формою оплати праці.

2.4. Розрахунок розміру місячної зарплати працівників з комісійною формою оплати праці.

### 4.2. Послідовність виконання роботи

1. Студент ознайомлюється з характеристикою вітчизняного підприємства, його станом, діяльністю й організаційною структурою управління (додаток 4.1).

2. Студент згідно зі своїм варіантом вибирає необхідні дані індивідуального завдання (додаток 4.3) та заповнює табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Вхідні дані

№ з/п	Показники	Значення	
		Виріб А	Виріб Б
1	Погодинна тарифна ставка, грн.		
2	Норма часу на виготовлення, год.		
3	Фактичний виробіток за місяць, од.		
4	Кількість відпрацьованих годин за місяць		
5	Обсяг реалізації продукції за місяць, тис. грн		
6	Прибуток за місяць, тис. грн.		
7	Розмір доплат за виконання нормативного завдання, %		
8	Норматив комісійної оплати, %	– від обсягу реалізації продукції за місяць	
		– від прибутку за місяць	

3. На підставі характеристики підприємства (додаток 4.1) і його організаційної структури (додаток 4.2) студент вибирає для різних керівників та категорій працівників форми/системи оплати праці та обґрунтовує можливість їхнього застосування з метою ефективного мотивування конкретних працівників підприємства. Форму та систему зарплати вибирають на основі аналізування видів та характеру виконуваних робіт конкретного працівника, а також з урахуванням класифікації факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці. З кожного структурного підрозділу треба взяти керівника та підлеглого. Результати студент зводить у табл. 4.2. Заповнюючи табл. 4.2, необхідно здійснити подвійне групування усіх працівників: спочатку розподіливши персонал за формами ЗП (почасова, відрядна, комбінована, комісійна), потім – в межах кожної форми – за системами ЗП, та відповідно до цього – у колонці 4 навести наскрізне обґрунтування пропонованого вибору для вказаних посадових осіб та категорій працівників.

Таблиця 4.2 - Результати вибору та обґрунтування форм і систем оплати праці

Посадові особи та категорії працівників	Форми зарплати	Системи зарплати	Обґрунтування вибору форм та систем зарплати
1	2	3	4

4. На підставі індивідуального завдання, вибраних форм та систем заробітної плати, студент здійснює окремий розрахунок для працівників з почасовою, відрядною, комбінованою і комісійною формами оплати.

4.1. Розраховуючи зарплату працівників з почасовою формою оплати праці, необхідно врахувати, що:

– категорії працівників (не керівні посади) працюють за тарифними ставками (згідно з Єдиною тарифною сіткою (ЄТС). **Почасова форма** оплати праці узалежнює розмір заробітної плати від кількості відпрацьованого часу. Погодинний зарібок розраховується за (4.1):

$$З_{пп} = T_{ст} \cdot V_{г}, \quad (4.1)$$

де  $Z_{пп}$  – заробітна плата погодинна (тарифна ставка), грн.;  $T_{ст}$  – тарифна ставка погодинна, грн./год. (п.1 табл. 4.1);  $V_{г}$  – кількість відпрацьованих годин, год (п.4. табл. 4.1).

– керівним працівникам встановлюється посадовий оклад з урахуванням величин зарплати підлеглих (тарифних ставок) та логічного/розумного співвідношення між цими величинами;

– система зарплати повинна, зокрема, узгоджуватись з відповідними даними у колонці «Премії»;

– розрахунок тарифної ставки є базовим та однаковим для усіх працівників, тому подальша диференціація розмірів зарплати можлива за рахунок величин надбавок (доплат) та премій;

– розмір місячної зарплати конкретного працівника розраховуватиметься як сума посадового окладу АБО(!) тарифної ставки та можливих надбавок (доплат), премій.

Результати розрахунку студент вносить в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 - Результати розрахунку зарплати працівників з почасовою формою оплати праці

Посадові особи та категорії працівників	Система зарплати	Посадовий оклад, грн.	Тарифна ставка, грн.	Надбавки (доплати)		Премії		Величина місячної зарплати, грн.
				Характер	Величина, грн.	Характер	Величина, грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

4.2. Розраховуючи зарплату працівників з відрядною формою оплати праці, треба врахувати, що:

– за **відрядної форми** величина заробітної плати визначається кількістю виготовленої продукції. Основою для розрахунків є розцінка, тобто величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції;

– відрядний заробіток формується за (4.2):

$$Z_{ВП} = P \cdot \Phi_{В}, \quad (4.2)$$

де  $Z_{ВП}$  – заробітна плата відрядна проста, грн.;  $\Phi_{В}$  – фактичний виробіток, од.вим.;  $P$  – розцінка (величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції), грн./од. вим., своєю чергою, розраховується за (4.3):

$$P = T_{СТ} \cdot N_{ч}, \quad (4.3)$$

де  $T_{СТ}$  – погодинна тарифна ставка, грн./год.;  $N_{ч}$  – норма часу на виготовлення одиниці виробу, год./од.вим.

– розрахунок необхідно коректно співвідносити щодо необхідних вхідних даних для виробу А та Б, а потім використовувати сумарний результат (пп. 1, 2, 3 табл. 4.1).

– система ЗП повинна узгоджуватись з відповідними даними у колонці “Премії”;

– розрахунок відрядного виробітку є базовим та однаковим для усіх робітників, тому подальша диференціація розмірів ЗП можлива за рахунок величин надбавок (доплат) (орієнтовно 10-15 %) та премій (20-30 %);

– величина місячної зарплати конкретного робітника розраховуватиметься як сума відрядного виробітку (вироби А + вироби Б) та можливих величин надбавок (доплат) та премій.

Результати розрахунку студент вносить у табл. 4.4.

Таблиця 4.4 - Результат розрахунку зарплати працівників з відрядною формою оплати праці

Посадові особи та категорії працівників	Системи зарплати	Фактичний виробіток, од.	Відрядна розцінка, грн.	Надбавки (доплати)		Премії		Величина місячної зарплати, грн.
				Характер	Величина, грн.	Характер	Величина, грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

4.3. Розраховуючи зарплату працівників з комбінованою формою оплати праці, треба врахувати, що:

– **комбінована (почасово-відрядна) форма** оплати праці передбачає існування почасової (охоплює тарифну оплату, доплати, надбавки), відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань) та преміальної (складається з премій за виконання певних показників);

– тарифна частина (зарплата) розраховується за (4.1);

– відрядна частина розраховується з урахуванням відсотка доплат за виконання нормативного завдання (п.7. табл. 4.1.), який береться у співвідношенні до розрахованої раніше почасової частини (сума колонок 2 та 3 табл. 4.5.);

– розрахунок тарифної та відрядної частин є базовим та однаковим для усіх працівників, тому подальша диференціація розмірів ЗП можлива за рахунок величин премій;

– величина місячної зарплати конкретного працівника розраховуватиметься як сума тарифної та відрядної частин, премій.

Результати розрахунку студент вносить в табл. 4.5.

Таблиця 4.5 - Результат розрахунку зарплати працівників з комбінованою формою оплати праці

Посадові особи та категорії працівників	Почасова частина		Відрядна частина (за виконання нормативних завдань), грн.	Премії, грн.	Величина місячної зарплати, грн.
	Тарифна частина, грн.	Надбавки, грн.			
1	2	3	4	5	6

4.4. Розраховуючи зарплату працівників з комісійною формою оплати праці, треба врахувати, що:

– комісійний заробіток визначається на основі нормативу у відсотках до показника, покращанню якого сприяє трудова діяльність працівника.

– студент самостійно вибирає як результуючий показник обсяг виконаної роботи або прибуток, та повинен вміти обґрунтувати свій вибір, враховуючи характер робіт конкретного робітника з цією формою оплати праці;

– **комісійна заробітна плата** розраховується як добуток нормативної ставки і відповідного показника (пп. 5 або 6 та 8 табл. 4.1);

– нормативна ставка не обов'язково повинна дорівнювати максимальному значенню вказаних відсотків, і може коливатись в діапазоні 0,1-7,5% від прибутку та 0,02–1,5% від обсягу реалізації продукції за місяць;

– для уникнення різких відмінностей у розмірах мотивування розраховані величини комісійної оплати повинні співвідноситись з розмірами ЗП працівників, для яких вибрано інші форми оплати праці.

Результати розрахунку студент вносить в табл. 4.6.

Таблиця 4.6 - Результат розрахунку зарплати працівників з комісійною формою оплати праці

Посадові особи та категорії працівників	Системи зарплати	Показники, поліпшенню яких сприяє трудова діяльність працівника		Нормативні ставки		Величина місячної зарплати, грн.
		показники	значення, грн.	максимальна	обрана	
1	2	3	4	5	6	7

5. У висновках студент узагальнює результати вибору форм/систем та розрахунків зарплати та їхній мотиваційний вплив для різних посадових осіб та категорій працівників.

### 4.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи №4

Під час виконання цієї лабораторної роботи виникає необхідність здійснення однотипних розрахунків та подання їхніх результатів у певній формі, для виконання чого достатньо скористатися можливостями табличного процесора MS Excel.

Студент повинен створити шаблон, у якому навести дві (на вибір) з чотирьох заповнених розрахункових таблиць (табл. 4.2, 4.3, 4.4, 4.5), відобразивши приклад розрахунку принаймні двох посадових осіб/категорій працівників. Шаблон для розрахунку ЗП повинен відповідати вимогам:

– текстова інформація, яка міститься у заголовках таблиць, повинна бути виконана однотипним шрифтом з такими параметрами, які б забезпечували максимальну читабельність;

– виведення результатів обчислень на екран повинно відбуватись з точністю до двох знаків після коми;

– у разі зміни вхідних даних кінцевий результат повинен обчислюватись автоматично.

Для заповнення цього шаблону студенту достатньо 15–25 хв аудиторного заняття.

#### **4.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №4**

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: функція “мотивування”, суть основних змістовних та процесійних теорій мотивування; форми та системи зарплати, єдина тарифна сітка. Студент заповнює табл. 4.1–4.6, формує висновки.

У кінці роботи після висновків студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

#### **4.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №4**

1. Що таке мотивування? Вкажіть етапи мотивування.
2. На яких категоріях ґрунтується функція мотивування? Поясніть.
3. Яка існує відмінність між поняттями “потреби” та “винагорода”?
4. Назвіть відомі вам змістовні теорії мотивування. Чому їх згруповано саме під такою назвою?
5. Які складові заробітної плати?
6. Що таке Єдина тарифна сітка, і для якої мети її було запроваджено?
7. Що таке премія, надбавка, доплата? Поясніть на прикладі вашої лабораторної роботи.
8. Назвіть відомі вам форми та системи оплати праці. У чому їх відмінності, переваги та недоліки? Поясніть на прикладі вашої лабораторної роботи.

#### **4.6. Захист лабораторної роботи №4**

1. Студент подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи № 4.

2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторної роботи № 4.

3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 4, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані розрахунки та висновки.

## **ДОДАТОК 4.1**

### **Вхідні дані для лабораторної роботи №4**

#### **Характеристика вітчизняного підприємства**

Вітчизняне підприємство випускає два види приладів. Організаційна структура управління наведена на рисунку в додатку 4.2. Завод оснащений переважно вітчизняним обладнанням, яке характеризується високим ступенем морального і фізичного зношення. На підприємстві організовано виробництва: механообробне, термічне, гальванічне, складальне. Чисельність працівників на підприємстві становить близько 2 тис. ос., з них 1,5 тис. – промислово-виробничий персонал.

Споживачами продукції підприємства є інші промислові підприємства. Раніше підприємство мало ринки збуту своєї продукції практично в усіх республіках, що входили до складу СРСР. Нині основними споживачами його продукції є підприємства України.

Внаслідок хронічної нестачі власних обігових коштів, відсутності умов для залучення кредитів, високих темпів зростання цін на матеріали і комплектування, неритмічності роботи заводів суміжників на підприємстві спостерігається певний спад виробництва.

Для збільшення обсягів випуску і реалізації продукції, підвищення прибутковості керівництву підприємства необхідно знайти способи вирішення таких проблем:

- пошук нових (зокрема, іноземних) ринків збуту своєї продукції;
- забезпечення високої якості продукції, яку виготовляє підприємство;
- розроблення і впровадження у виробництво нових видів продукції;
- модернізація, переоснащення виробництва;
- пошук надійних постачальників і налагодження своєчасних поставок комплектування, сировини і матеріалів.

## ДОДАТОК 4.2

### Організаційна структура досліджуваного підприємства

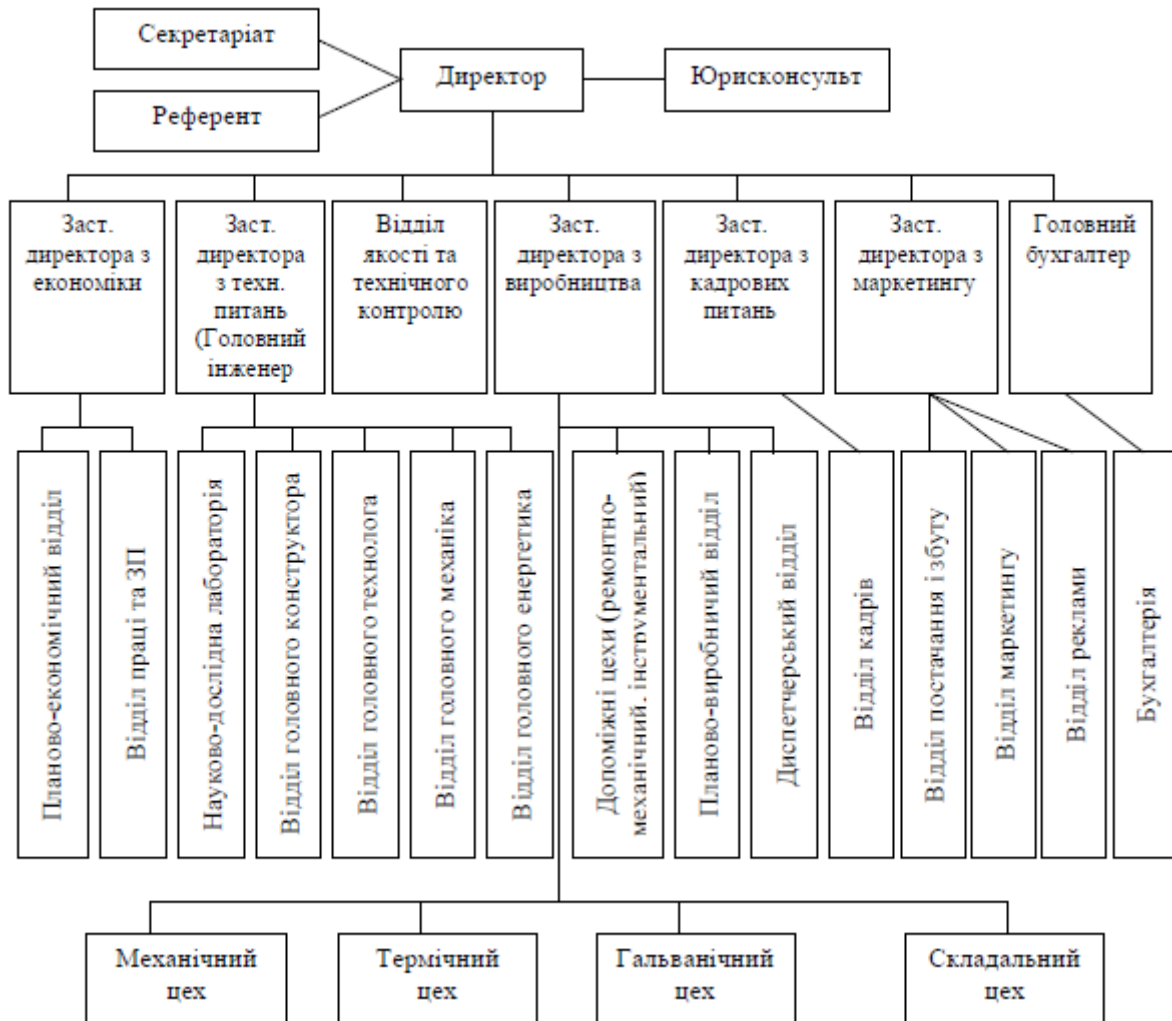


Рисунок 4.2.1 - Організаційна структура управління підприємством

**ДОДАТОК 4.3**  
**Вхідні дані для виконання лабораторної роботи № 4 (варіанти)**

№ вар.	Погодинна тарифна ставка, грн.	Норма часу на виготовлення, год.		Фактичний виробіток за місяць, шт.		Кількість відпрацьованих годин за місяць	Обсяг реалізації продукції за місяць, тис. грн.	Прибуток за місяць, тис. грн.	Розмір доплат за виконання нормативного завдання, %
		виробу А	виробу Б	виріб А	виріб Б				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1	50	1,0	0,9	70	60	160	15000	3200	20
2	51	1,2	0,8	80	70	162	15500	3400	30
3	52	0,9	1,1	100	50	165	18000	3600	25
4	53	1,3	0,8	60	70	168	20500	4200	30
5	54	1,0	1,2	70	80	170	9800	2000	20
6	55	1,2	0,9	75	65	161	14000	3200	20
7	56	1,3	0,8	85	75	163	16000	3400	30
8	57	0,9	1,1	65	55	166	19200	3600	25
9	58	1,0	0,8	95	60	167	20000	4000	30
10	59	1,3	0,9	70	70	169	15300	2300	20
11	60	0,9	0,8	80	50	160	15000	3200	20
12	61	1,3	1,1	100	70	162	15800	3500	30
13	62	1,0	0,8	60	80	165	18000	3700	25
14	63	1,2	1,2	70	65	168	20600	4250	30
15	64	1,3	0,9	75	75	170	12000	2300	20
16	65	0,9	0,8	85	55	161	14000	3150	20
17	66	1,3	1,1	65	60	163	17000	3500	30
18	67	1,0	0,8	95	70	166	19200	3600	25
19	68	1,2	1,2	100	50	167	20000	4500	30
20	69	1,3	0,9	70	70	169	15700	2300	20
21	70	1,4	0,8	110	98	165	22000	4800	18
22	50,5	1,3	0,9	116	110	176	16000	4500	22
23	51,5	1,2	0,95	120	104	175	17000	3000	28
24	52,5	1,1	0,8	94	102	170	18000	3700	24

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
25	53,5	1,5	1,0	96	105	160	19400	3250	26
26	54,5	0,95	1,1	102	114	155	18000	3500	32
27	55,5	0,9	1,2	106	116	159	14000	4000	25
28	56,5	0,8	1,3	100	54	169	14500	3750	27
29	57,5	1,15	1,4	64	98	174	14900	4300	29
30	58,5	1,05	1,5	75	95	172	19000	3000	23

Норматив комісійної оплати встановлюється залежно від бази нарахування і становить:

- до 5% від прибутку, отриманого за місяць, або
- до 1% від обсягу реалізації продукції за місяць.

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 5 «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТА РЕГУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

**МЕТА РОБОТИ:** дослідити процеси контролювання та вдосконалити систему контролю виробничих процесів на підприємстві за допомогою регулювання.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** комп'ютер, програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word, форми для заповнення, графічні засоби.

### 5.1. Зміст роботи

1. Аналізування виробничої ситуації на підприємстві й ознайомлення з вихідними даними.

2. Розрахунок норм часу на виконання контрольних операцій контролерами в цехах.

3. Розрахунок трудомісткості виконання контрольних операцій.

4. Розрахунок необхідної чисельності контролерів у кожному цеху і на підприємстві загалом.

5. Оцінювання та аналізування отриманих результатів, формування переліку заходів з удосконалення системи контролю на підприємстві.

6. Формування головним інженером відповідної записки про результати дослідження системи контролю та відповідного розпорядження директора підприємства щодо регулювання виявлених недоліків.

### 5.2. Послідовність виконання роботи

1. Викладач стисло нагадає студентам поняття контролювання як функції менеджменту, процесу контролю, його видів та етапів, пояснює особливості системи контролю виробничих процесів на підприємстві.

2. Студент аналізує виробничу ситуацію, подану в додатку 5.1, вивчає вхідні дані, наведені в табл. 5.1–5.5, де N – номер варіанта.

3. Використовуючи вхідні дані, студент визначає норми часу на виконання контрольних операцій контролерами кожного цеху окремо. Розрахунок здійснюється за формулою (5.1):

$$N_{\text{ч}} = \sum_{i=1}^n T_{\text{осн}i} \cdot K, \quad (5.1)$$

де  $N_{\text{ч}}$  – норма часу на виконання контрольних операцій в цеху, хв;  $n$  – кількість контрольних операцій, які здійснюють контролери певного цеху, шт.;  $T_{\text{осн}i}$  – основний час на виконання  $i$ -ї контрольної ситуації в цеху, хв;  $K$  – коефіцієнт, який враховує час на обслуговування і відпочинок.

Для полегшення розрахунків у роботі доцільно повноцінно використати можливості табличного процесора MS Excel.

4. Трудомісткість виконання контрольних операцій для програми випуску ( $T$ , хв) визначається за формулою (5.2):

$$T = N_{\text{ч}} \cdot N_{\text{вип}}, \quad (5.2)$$

де  $N_{\text{вип}}$  – добова програма випуску, шт.

Трудомісткість виконання контрольних операцій доцільно розрахувати для кожного цеху окремо з урахуванням того, що програма виробництва охоплює різні типи електроламп.

Таблиця 5.1 - Норми часу на виконання контрольних операцій у цеху № 1 (з виробництва ламп НБ-220)

	Операції контролю	% вибірковості контролю	Добова програма випуску, шт.	Основний час на виконання контрольних операцій, з врахуванням викон. норм, хв.	Коефіцієнт, що враховує час на обслуговування і відпочинок
1	Зовнішній огляд	2,5	17600+100N	0,06+0,001N	1,61
2	Перевірка довжини	1	17600+100N	0,08+0,001N	1,61
3	Перевірка світлового центру	1	17600+100N	0,25+0,001N	1,61
4	Перевірка кріплення цоколя	1	17600+100N	0,15+0,001N	1,61
5	Контроль технічних параметрів	1	17600+100N	0,20+0,001N	1,61
6	Перевірка на обпалювання	1	17600+100N	0,16+0,001N	1,61

Таблиця 5.2 - Час на виконання контрольних операцій для різних типів електроламп цеху №1 (у відсотках від часу контролю електролампи типу НБ - 220)

Типи виробів	% трудомісткості щодо лампи НБ-220	Типи виробів	% трудомісткості щодо лампи НБ-220
НБ-220	100	МВ 220-200	88,1
НФ-127	23,9	МГ 127-60	6,7
НФК-220	262,9	МВК 127-60	59,0
НВК-127	70,9	МВ 127	364,1
НВК-220-100	343,4	МВК 220-60	396,8
Д-127	114,3	МО	17,5
МОД-1	176,1	М	321,5
МОД-2	27,5	ДБ/ЖС	73,6

Зокрема, базовим для розрахунку трудомісткості і відповідно чисельності є час на виконання контрольних операцій у **цеху № 1** для електролампи типу НБ-220, тоді як для інших типів електроламп доцільно використати відсоткові співвідношення (табл. 5.2).

Таблиця 5.3 Норми часу на виконання контрольних операцій у цеху № 2

№ з/п	Операції контролю	% вибіркової контролю	Добова програма випуску, од.	Основний час на виконання контрольних операцій, з врахуванням викон. норм, хв	Коефіцієнт, що враховує час на обслуговування і відпочинок
<b>Контроль вагового скла</b>					
1	Зовнішній огляд	3	300 000+1 000N	0,05+0,001N	1,32
2	Перевірка стріли прогину	3	300 000+1 000N	0,05+0,001N	1,32
<b>Контроль балонів</b>					
1	Зовнішній огляд	2	375 000+1 000N	0,03+0,001N	1,43
2	Перевірка натягу	0,4	375 000+1 000N	0,03+0,001N	1,43
3	Перевірка розмірів	1	375 000+1 000N	0,15+0,001N	1,43
4	Перевірка на різностінність	0,4	375 000+1 000N	0,07+0,001N	1,43
5	Перевірка товщини стінок	0,08	375 000+1 000N	0,52+0,001N	1,43
6	Перевірка на заплавленість	1	375 000+1 000N	0,06+0,001N	1,43
<b>Контроль тарілочок</b>					
1	Зовнішній огляд	1,1	650 000+1 000N	0,02+0,001N	1,32
2	Перевірка натягу	1,1	650 000+1 000N	0,02+0,001N	1,32
3	Перевірка довжини	1,1	650 000+1 000N	0,05+0,001N	1,32
4	Перевірка діаметра	1,1	650 000+1 000N	0,05+0,001N	1,32
5	Перевірка діаметра розгортки	1,1	650 000+1 000N	0,05+0,001N	1,32
6	Перевірка товщини стінок	1,1	650 000+1 000N	0,07+0,001N	1,32

Таблиця 5.4 - Норма часу на виконання контрольних операцій у цеху № 3 (контроль теплорозжарювання)

№ з/п	Операції контролю	% вибіркової контролю	Добова програма випуску, од.	Осн. час на виконання контрольних операцій з врахуванням викон. норм., хв.	Коефіцієнт, що враховує час на обслуговування і відпочинок
1	Зовнішній огляд	1,2	550 000+1 000N	0,02+0,01N	1,33
2	Перевірка розмірів	0,4	550 000+1 000N	0,13+0,01N	1,33
3	Перевірка на міцність	0,4	550 000+1 000N	0,02+0,01N	1,33
4	Зважування	0,4	550 000+1 000N	0,16+0,01N	1,33

Таблиця 5.5 - Норми часу на виконання контрольних операцій у цеху № 4 (контроль цюколів)

№ з/п	Операції контролю	% вибіркової контролю	Добова програма випуску, од.	Осн. час на виконання контрольних операцій з врахуванням викон. норм., хв.	Коефіцієнт, що враховує час на обслуговування і відпочинок
1	Зовнішній огляд	1,7	475 000+1 000N	0,03+0,001N	1,39
2	Перевірка розмірів	0,3	475 000+1 000N	0,14+0,001N	1,39
3	Перевірка різьби	1,7	475 000+1 000N	0,08+0,001N	1,39
4	Перевірка товщини цинкового покриття	0,7	475 000+1 000N	0,50+0,001N	1,39

5. Чисельність контролерів у цеху визначають за формулою (5.3):

$$r = \frac{T}{\Phi_{pr}}, \quad (5.3)$$

де  $\Phi_{pr}$  – фонд робочого часу одного контролера, хв. Змінний фонд робочого часу – 480 хв.

Отримане значення  $r$  для кожного цеху заокруглюємо до цілої більшої величини, яку приймаємо за  $r_{\text{розрах}}$ .

6. Загальну чисельність контролерів на заводі знаходимо, додаючи чисельність контролерів у кожному цеху за формулою (5.4):

$$r_{\text{заг}} = r_1 + r_2 + r_3 + r_4, \quad (5.3)$$

Розрахункову чисельність контролерів на підприємстві необхідно збільшити на 10 %, враховуючи можливість хвороби, відпусток тощо.

Отримане значення розрахункової чисельності контролерів студент порівнює з фактичним і визначає завищення (нестачу) необхідної кількості контролерів загалом та для кожного цеху зокрема.

7. Після здійснення розрахунків студент складає текст доповідної записки головного інженера директору підприємства, в якій звітує про результати розрахунків і робить висновки щодо відповідності розрахункової чисельності контролерів фактичній. Якщо порівнювані величини не збігаються, у доповідній записці також формується перелік пропонованих заходів для регулювання виявлених недоліків.

8. Студент формулює розпорядження директора щодо зміни /затвердження переліку заходів з удосконалення структури управління технічного контролю на підприємстві і поліпшення організування праці її працівників.

### **5.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи №5**

Під час виконання цієї лабораторної роботи виникає необхідність здійснення однотипних розрахунків та подання їхніх результатів у певній формі, для виконання чого достатньо скористатися можливостями табличного процесора MS Excel.

Для істотного полегшення виконання роботи та уникнення помилок під час обчислень студенту доцільно створити шаблон, у якому навести розрахункові таблиці (табл. 5.1, 5.2, 5.3, 5.4.), відобразивши автоматизований розрахунок трудомісткості та чисельності контролерів.

Розроблений шаблон повинен відповідати вимогам:

- текстова інформація, яка міститься у заголовках таблиць, повинна бути виконана однотипним шрифтом з такими параметрами, які б забезпечували максимальну читабельність;

- виведення результатів обчислень на екран повинно відбуватись з точністю до двох знаків після коми із забезпеченням автоматичного округлення отриманої величини до більшого цілого значення;

- між проміжними значеннями таблиць повинні бути створені адресні зв'язки (посилання), що дасть змогу у разі зміни вхідних даних автоматично перераховувати кінцевий результат.

Для виконання цього шаблону студенту, як правило, достатньо 20–30 хв аудиторного заняття.

#### **5.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №5**

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять як: функція “контролювання”, “регулювання” та взаємозв’язок між ними; види, етапи контролювання, умови ефективного контролю; норма часу, трудомісткість.

Студент заповнює табл. 5.1, 5.3, 5.4, 5.5 або наводить приклад розрахунку чисельності, розробляє текст доповідної записки та розпорядження (як висновки).

У кінці роботи після висновків, якими слугує текст доповідної записки головного інженера та відповідне розпорядження директора, студент вказує використані літературні джерела (методичні вказівки, конспекти лекцій, книги тощо).

#### **5.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №5**

1. Що таке контролювання? Вкажіть його види та етапи.
2. Чи існує взаємозв’язок між видами контролю?
3. Чи існує взаємозв’язок між контролюванням та регулюванням? Поясніть.
4. Поясніть відмінності та переваги/недоліки централізованого і децентралізованого контролю.
5. Які служби на підприємстві контролюють ті чи інші ресурси (кадрові, фінансові енергетичні тощо)?
6. За яких умов контроль буде максимально ефективним?
7. Поясніть на прикладі вашої лабораторної роботи сутність та взаємозв’язок понять “норма часу”, “трудомісткість”.

#### **5.6. Захист лабораторної роботи №5**

1. Студент подає заповнений електронний шаблон до лабораторної роботи № 5.
2. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторну роботу № 5.
3. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи №5, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані розрахунки та висновки.

## ДОДАТОК 5.1

### Виробнича ситуація

На ламповому заводі контроль продукції здійснюється у цехах 1, 2, 3, 4. Крім того, на заводі діє група вхідного контролю, бюро технічного контролю та інспекційна група.

Згідно із штатним розписом підприємства передбачено 57 контролерів. При обговоренні діяльності ВТК на виробничих зборах у директора начальник ВТК стверджував, що для виконання всіх контрольних операцій на заводі контролерів не вистачає. Він мотивував це тим, що контролери перевантажені виконанням контрольних операцій, що вони, переконавшись у неможливості виконати весь обсяг роботи, частини роботи не виконують. А це призводить до зниження якості продукції. Вищезгадане є наслідком того, що кількість контролерів була визначена дослідно-статистичним методом (в цеху № 1 – 12 контролерів, в цеху №2 – 14 контролерів, в цеху №3 – 10 контролерів, в цеху № 4 – 11 контролерів) і не відповідає вимогам технологічних процесів виробництва, які останнім часом зазнали певних змін.

Директор доручив головному інженеру підготувати перелік заходів щодо удосконалення структури служби ВТК. Головний інженер для виконання доручення залучив інженера ПЕВ та інженера-нормувальника, які підготували вихідні дані для визначення необхідної кількості контролерів (табл. 5.1–5.5).

**Фотографія робочого часу**, яку виконали нормувальники відповідних цехів, засвідчила, що склад групи вхідного контролю (4 ос.), бюро технічного контролю (2 ос.) та інспекційної групи (4 ос.) є **обґрунтованим (!)**.

## ЛАБОРАТОРНА РОБОТА № 6 «АНАЛІЗУВАННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ І СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В АПАРАТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

**МЕТА РОБОТИ:** дослідити причини виникнення конфліктних / стресових ситуацій в організації та розробити рішення з їх урегулювання.

**ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ:** форми для заповнення, графічні засоби.

### 6.1. Зміст роботи

1. Аналізування конфліктних ситуацій, що виникли в організації, згідно із заданим варіантом (додаток 6.1).

2. Характеристика конфліктних ситуацій (табл. 6.1).

3. Виявлення напрямів запобігання та способів вирішення (усунення) конфліктів (табл. 6.2).

4. Виявлення доцільності залучення формальних і неформальних груп в організації для вирішення конфліктів (табл. 6.3).

5. Розроблення оптимальних управлінських рішень для ліквідування конфліктів, що виникли в організації, на основі використання схеми процесу прийняття раціональних рішень.

### 6.2. Послідовність виконання роботи

1. Викладач коротко нагадує студентам суть та види конфліктів і стресів, причини їхнього виникнення та наслідки, способи вирішення.

2. Кожен студент отримує індивідуальне завдання згідно з наданим варіантом: конфліктні ситуації, що виникли в організації (додаток 6.1).

3. Заповнюючи табл. 6.1, студенти характеризують конфліктні ситуації, що виникли. У колонці “Наслідки конфлікту” треба вказати ймовірні позитивні і негативні для організації (учасників конфлікту) наслідки.

Таблиця 6.1 - Характеристика конфліктних ситуацій в організації

№ з/п	Конфліктні ситуації	Характеристика за змістом	Причини виникнення	Наслідки конфлікту
1	2	3	4	5

4. Заповнюючи табл. 6.2, студент встановлює напрями запобігання та способи урегулювання (усунення) конфліктних ситуацій. Для вирішення кожної конфліктної ситуації варто запропонувати міжособистісний (-і) та структурний (-і) способи. Також слід вказати види комунікації, задіяні у процесі вирішення кожної конфліктної ситуації, та потенційно можливі стреси в учасників конфлікту.

Таблиця 6.2 - Управління конфліктами в організації

№ з/п	Конфліктні ситуації	Шляхи запобігання конфлікту	Способи вирішення або усунення	Комунікації, що застосовуються при вирішенні конфлікту	Можливі стреси в учасників конфлікту (їхні види)
1	2	3	4	5	6

5. Заповнюючи табл. 6.3, студент визначає доцільність та встановлює вид і роль формальних/неформальних груп в організації, які необхідно залучити для вирішення конфліктів.

Таблиця 6.3 - Участь груп у вирішенні конфліктних ситуацій в організації

№ з/п	Конфліктні ситуації	Формальні групи, які варто залучити для вирішення конфлікту	Роль формальних груп у ході вирішення конфлікту	Неформальні групи, які варто залучити для вирішення конфлікту	Роль неформальних груп в процесі вирішення конфлікту
1	2	3	4	5	6

6. Використовуючи схему прийняття раціональних рішень, студенти розробляють оптимальні рішення для ліквідації конфліктів, що виникли в організації, та формують відповідні висновки.

### 6.3. Комп'ютерне забезпечення лабораторної роботи №6

Виконання лабораторної роботи № 6 не передбачає розроблення та заповнення певного електронного шаблону через відсутність арифметичних обчислень та потреб у графічних засобах.

### 6.4. Вимоги до оформлення лабораторної роботи №6

У коротких теоретичних відомостях студент розкриває суть таких понять, як: конфлікти (суть, види, причини, етапи перебігу, стилі та способи вирішення) і стреси (види, причини, подолання), апарат управління (суть, види).

Студент заповнює відповідні таблиці (6.1–6.3) та наводить схеми прийняття раціональних рішень з метою вирішення заданих конфліктних ситуацій.

У кінці роботи студент формує висновки щодо виконаних досліджень, вказує використані літературні джерела.

### **6.5. Орієнтовний перелік контрольних питань для захисту лабораторної роботи №6**

1. Що таке конфлікти? Чи пов'язані конфлікти і стреси? Поясніть на прикладі ваших конфліктних ситуацій.
2. Зробити класифікацію конфліктів за змістом та ознакою результатів.
3. Розкрийте сутність міжособистісних та організаційних способів вирішення конфліктів.
4. Назвіть етапи стресу та етапи перебігу конфлікту.
5. Під впливом яких почуттів може виникнути стрес ?
6. Вкажіть заходи щодо запобігання та усунення стресів.
7. Розкрийте суть прийняття раціонального рішення щодо вирішення ваших конфліктних ситуацій.
8. Обґрунтуйте доцільність залучення формальних/неформальних груп для вирішення ваших конфліктних ситуацій.

### **6.6. Захист лабораторної роботи №6**

1. Студент подає до захисту оформлену відповідно до вимог лабораторної роботи № 6.
2. Відповідаючи на контрольні питання для захисту лабораторної роботи № 6, студент демонструє набуті знання та навички, обґрунтовує виконані етапи роботи та висновки.

## ДОДАТОК 6.1

### Вхідні дані до лабораторної роботи №6

Таблиця 6.1.1 - Ситуації для аналізування

№ з/п	Конфліктні ситуації в організації
1	Між генеральним директором та заступником з кадрових питань з приводу можливого скорочення чисельності персоналу.
2	Між заступником з маркетингу та заступником з виробництва з приводу вибору нового іноземного партнера для співпраці.
3	Між керівником відділу реклами та молодим нещодавно найнятим працівником з приводу розбіжностей у підходах до виконання робіт.
4	Між керівниками ПЕВ та відділу праці і ЗП з приводу розподілу між відділами закупленої підприємством оргтехніки (комп'ютери, принтери тощо)
5	Між керівником відділу постачання і збуту та завідувачем магазину з приводу несвоєчасних поставок узгоджених партій товару
6	Між головним бухгалтером та працівницею бухгалтерії через нарікання останньої на високий рівень стресовості у підрозділі регулярно в останні дні кожного місяця
7	Між начальником цеху та майстрами з приводу скорочення тривалості робочого передсвяткового дня.
8	Між завідувачем складу та керівником служби охорони з приводу крадіжок на складах.
9	Між керівником відділу маркетингу та працівником відділу реклами через подання останнім неправдивої інформації про хід рекламної кампанії.
10	Між керівником планово-виробничого відділу (9 ос.) та неформальною групою (4 ос.) через нерівномірне завантаження роботою різних працівників підрозділу.
11	Між кваліфікованим інженером-конструктором та відділом праці і заробітної плати з приводу нарахування заробітку за конкретну роботу, виконану за договором підяду.
12	Між керівником відділу кадрів та працівниками відділу збуту через неузгоджені терміни розподілу запланованих відпусток
13	Між керівником відділу маркетингу та завідувачем магазину з приводу нарікання споживачів на пропоновану продукцію.
14	Між керівниками інституційного рівня організації та представниками страйкового комітету з приводу підвищення ЗП, укладання колективного договору
15	Між заступником директора з економіки та молодим начальником відділу маркетингу і реклами з приводу надто самовпевненої поведінки останнього

Таблиця 6.1.2 - Розподіл ситуаційних завдань для варіантів

№ варіантів	№ ситуацій для проведення аналізу	№ варіантів	№ ситуацій для проведення аналізу
1	1, 11	16	1, 3
2	2, 10	17	5, 8
3	3, 9	18	7, 14
4	4, 8	19	9, 13
5	5, 7	20	2, 6
6	6, 12	21	4, 5
7	13, 15	22	6, 10
8	1, 14	23	7, 8
9	3, 12	24	12, 13
10	4, 10	25	2, 15
11	6, 8	26	3, 13
12	9, 10	27	12, 14
13	11, 12	28	8, 3
14	7, 3	29	9, 11
15	9, 5	30	14, 15

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Основна література

1. Вороніна А. В. Менеджмент : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 352 с.
2. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. А. Паршина, В. М. Косарев, Ю. І. Паршин. Д. : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2012. 310 с.
3. Казакова Н. Ф., Фразе-Фразенко О. О. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2017. 215 с.
4. Менеджмент. Практичні і лабораторні заняття : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.]. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 170 с.
5. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.]. Львів : Вид-тво Львів. політехніки, 2018. 207 с.
6. Нетреба І. О. Інформаційні системи в менеджменті : навч. посіб. / - Київ : Наукова столиця, 2019. 170 с.
7. Нетреба І. О. Менеджмент: практикум : навч. посіб. К. : Наукова столиця, 2020. 153 с.
8. Попова Н. В. Проектний аналіз : підручник. Харків : ХНАДУ, 2016. 163 с.
9. Проектний аналіз : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. Л. Ковальська, Л. В. Павлюк, Л. В. Савош. Луцьк : РВВ Луц. НТУ, 2014. 261 с.

### Допоміжна література

1. MS EXCEL 2010 : практикум : навч. посіб. для студентів ВНЗ : [у 3 ч.] / М. В. Новожилова [та ін.] ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. - Харків : Федорко, 2014. Ч. 3 : Створення додатків мовою VBA з дисципліни "Інформаційні системи і технології в управлінні. 2017.107 с.
2. Горват А. А., Молнар О. О. Методи обробки експериментальних даних з використанням MS EXCEL : навч. посіб. Ужгород : Говерла, 2020. 160 с.
3. Інформаційні системи в менеджменті : підручник для студ. вищих навч. закл. / В. О. Новак [и др.]. К. : Каравела, 2008. - 616 с.
4. Інформаційні системи у менеджменті: системний підхід : навч. посіб. / І. І. Новаківський, І. І. Грибик, Т. В. Федак. Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2010. 258 с.
5. Кузьмін О. Є., Гладун Т. М. Менеджмент: 1001 тест : зб. тест. завдань Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. 281 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернет

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/>
3. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
4. Нормативно-правова база України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>