

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Методична серія
Випуск № 472

Т. І. Лункіна, Л. С. Дранус

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

*Для виконання практичних завдань
для студентів денної форми навчання
спеціальності 073 / ДЗ «Менеджмент»*



Миколаїв – 2026

УДК 005.35 (075)

Л 84

*Рекомендовано до друку радою факультету
економічних наук ЧНУ ім. Петра Могили
(протокол № 1.8.5 від 28 серпня 2025 р.)*

Рецензенти:

Бурковська А. І., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет.

Ужва А. М., д-р екон. наук, професор, завідувач відділу аспірантури та докторантури ЧНУ ім. Петра Могили.

Лункіна Т. І., Дранус Л. С.

Л 84 Менеджмент : метод. рек. для виконання практичних завдань для студентів денної форми навчання спеціальності 073 / D3 «Менеджмент». Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2026. 60 с. (Методична серія ; вип. 472).

Методичні рекомендації обговорено на засіданні кафедри менеджменту та рекомендовано для здобувачів вищої освіти 2 курсу галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» (галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальності D 3 «Менеджмент»).

УДК 7.012 (076)

ISSN 1811-492X

© Лункіна Т.І.,

© Дранус Л.С.,

© ЧНУ ім. Петра Могили, 2026

ЗМІСТ

Опис навчальної дисципліни.....	4
Мета, завдання, політика та результати вивчення дисципліни.....	5
Програмні компетенції.....	7
ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	10
Семінарське заняття № 1. Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.....	10
Семінарське заняття № 2. Тема 2. Історія розвитку менеджменту.....	14
Семінарське заняття № 3. Тема 3. Принципи і методи управління.....	17
Семінарське заняття № 4. Тема 4. Внутрішнє середовище організації.....	20
Семінарське заняття № 5. Тема 5. Зовнішнє середовище організації.....	23
Семінарське заняття № 6. Тема 6. Організування комунікаційного процесу.....	26
Семінарське заняття № 7. Тема 7. Процес прийняття управлінських рішень.....	30
Семінарське заняття № 8. Тема 8. Функція менеджменту «планування».....	33
Семінарське заняття № 9. Тема 9. Функція менеджменту «організування».....	36
Семінарське заняття № 10. Тема 10. Функція менеджменту «мотивування».....	39
Семінарське заняття № 11. Тема 11. Функція менеджменту «контролювання».....	41
Семінарське заняття № 12. Тема 12. Формування і розвиток колективу.....	44
Семінарське заняття № 13. Тема 13. Керівництво і лідерство.....	48
Підсумковий контроль. Перелік питань до екзамену.....	51
МЕТОДИ НАВЧАННЯ.....	56
МЕТОДИ КОНТРОЛЮ.....	56
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ, УМІНЬ ТА НАВИЧОК СТУДЕНТІВ.....	56
Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання.....	57
Список рекомендованої літератури.....	58

Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни	
Найменування дисципліни	«Менеджмент»	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування» D «Бізнес, адміністрування та право»	
Спеціальність	073 «Менеджмент» D3 «Менеджмент»	
Спеціалізація (якщо є)		
Освітня програма	Менеджмент	
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)	
Статус дисципліни	Нормативна	
Курс навчання	2	
Навчальний рік	2025-2026 н.р.	
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма	Заочна форма
	3	6
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	1) 5 кредитів / 150 годин	
Структура курсу: – лекції – семінарські заняття (практичні, лабораторні, півгрупові) – годин самостійної роботи студентів	Денна форма	Заочна форма
	30	6
	30	12
	90	132
Відсоток аудиторного навантаження	40%	12%
Мова викладання	українська	
Форма поточного контролю (якщо є)		
Форма підсумкового контролю	екзамен	

Мета, завдання, політика та результати вивчення дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у студентів сучасного управлінського мислення та системи спеціалізованих знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, набуття умінь прийняття оптимальних управлінських рішень.

Завданнями вивчення дисципліни «Менеджмент» є: освоєння студентами основ теорії менеджменту; формування комплексного уявлення про організаційно-управлінську діяльність; набуття навичок побудови кар'єри менеджера.

Передумовами вивчення дисципліни «Менеджмент» є міждисциплінарні зв'язки стосовно знань, отриманих з попередньо вивчених дисциплін, а саме: мовне підґрунтя – українська мова, англійська мова; економіко-теоретичне підґрунтя – макроекономіка, мікроекономіка, економіка підприємства.

У результаті вивчення дисципліни студент має **знати**:

- сутність основних понять та категорій менеджменту;
- основні етапи еволюції управлінської думки;
- принципи, функції, закони, закономірності менеджменту;
- систему методів управління;
- зміст процесів та технологій управління;
- основи планування, організації, мотивування, контролю;
- суть організації взаємодій та делегування повноважень;
- особливості процесу прийняття управлінських рішень;
- сутність керівництва, лідерства та стилів управління;
- основи етики та відповідальності у менеджменті;
- сутність ефективності менеджменту в організації.

вміти:

- організовувати практичну управлінську роботу в організаціях;
- використовувати відповідно до ситуації методи прийняття управлінських рішень та здійснювати комплекс дій для їх реалізації;
- налагоджувати та проводити ефективну письмову та усну комунікацію в системі управління підприємством;
- застосовувати навички публічних і наукових комунікацій з використанням інформаційних технологій задля вирішення поставлених завдань;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управлінської діяльності;
- володіти методичним інструментарієм формування та розвитку навичок soft skills;

- обирати та використовувати стиль лідерства, що ґрунтується на відповідних видах та формах влади та управлінського впливу;
- використовувати основні теорії мотивації для вирішення управлінських завдань;
- аналізувати слабкі й сильні сторони управлінської діяльності;
- використовувати принципи, закони, закономірності, функції та методи менеджменту в організаційно-управлінській діяльності;
- абстрактно мислити, здійснювати пошук, опрацювання, аналіз та синтез інформації;
- з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання;
- оцінювати ефективність та результативність менеджменту в організації.

Вивчення дисципліни забезпечує формування у фахівців компетентності щодо вирішення складних спеціалізованих задач та практичних проблем у сфері менеджменту, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов.

Програмні компетентності

Загальні компетентності (ЗК)	
ЗК 2	Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця в загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.
ЗК 5	Знання та розуміння предметної області т професійної діяльності.
ЗК 9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
ЗК 10	Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
ЗК 11	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
ЗК 13	Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.
ЗК 15	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
Спеціальні (фахові) компетентності (СК)	
СК 1	Здатність визначати та описувати характеристики організації.
СК 6	Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.
СК 7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 10	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
СК 11	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
СК 14	Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.
СК 15	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.
Програмні результати навчання	
ПРН 2	Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.
ПРН 3	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
ПРН 4	Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.
ПРН 5	Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
ПРН 6	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
ПРН 7	Виявляти навички організаційного проектування.
ПРН 8	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
ПРН 9	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
ПРН 10	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

Менеджмент

ПРН 11	Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
ПРН 12	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
ПРН 15	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадянсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
ПРН 16	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
ПРН 17	Виконувати дослідження індивідуально та/або у групі під керівництвом лідера.

ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Семінарське заняття № 1.

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
2. Основні риси та характеристики менеджменту.
3. Види менеджменту.
4. Організація як соціотехнічна система.
5. Види організацій.
6. Характеристики організацій.
7. Функції менеджменту. Управління як процес.
8. Особливості управлінської діяльності. Ролі та завдання менеджерів.

Питання для дискусії:

1. Розкрийте сутність термінів «менеджмент», «система менеджменту», «об'єкт і суб'єкт менеджменту», «предмет менеджменту».
2. Чому менеджмент називають мистецтвом управління?
3. Назвіть основні сфери та рівні менеджменту й проаналізуйте співвідношення ролей і завдань у роботі керівників різних рівнів.
4. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності.
5. За якими критеріями здійснюється розподіл праці в управлінні?
6. У чому полягає різниця між менеджером і підприємцем?
7. Який менеджер буде успішнішим: експериментатор чи консерватор? Обґрунтуйте свою думку.
8. Чому менеджери повинні мати позитивний погляд на речі?
9. Які риси менеджера сприяють його професійному успіху?
10. Якими сучасними навичками повинен володіти сучасний лідер?

Ситуаційні завдання:

1. Завдання 1. Загадка від Альберта Ейнштейна.

Загадка (або задача) Альберта Ейнштейна – одна з найвідоміших головоломок. Кажуть, що саме за її допомогою вчений начебто перевіряв логічне мислення кандидатів у персональні асистенти.

Умови загадки:

На вулиці розташовані 5 будинків.

Англієць живе у червоному будинку.

Іспанець має собаку.

Каву п'ють у зеленому будинку.
Чай п'є українець.
Праворуч від білого стоїть зелений будинок.
Равликів розводить той, хто курить Old Gold.
У жовтому будинку живе той, хто курить Kool.
Молоко п'ють у будинку, який стоїть у центрі.
У першому будинку мешкає норвежець.
Лисицю має сусід того, хто курить Chesterfield.
Kool курять у сусідньому будинку з тим, де тримають коня.
Апельсиновий сік п'є той, хто курить Lucky Strike.
Японець курить Parliament.
Норвежець живе поруч із синім будинком.

На які питання треба дати відповідь:

1. Хто п'є воду?
2. Хто тримає зебру?
3. У кого є рибки?

Що треба врахувати під час пошуку відповіді:

Усі 5 будинків – різних кольорів.

Усі їхні мешканці – різної національності, мають різних домашніх тварин, п'ють різні напої і курять різні сигарети.

Задача має декілька варіантів формулювання, однак наведений текст вважається класичним (уперше опубліковано в журналі Life у 1962 році).

Будинок	Тварина	Національність	Цигарки	Напої
Жовтий			Kool	
		Японець	Parliament	

Завдання 2. В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантну посаду відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тлише за умови, що сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Оберіть одну кандидатуру та обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 3. Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилася посада начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетеся на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 4. Використовуючи власні і позичені фінансові кошти та інші ресурси, особа започатковує справу, зорієнтована на пошук нових можливостей, бажає примножити своє багатство, ризикує, залучає ресурси для поставленої мети, виявляє гнучкість, бере кредити, орендує приміщення для своєї діяльності.

Визначте, ким є ця особа, і вкажіть ознаки, за якими ви зарахували цю людину до вказаної вами категорії.

Завдання 5. Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив основні причини їхніх невдач:

Основні невдачі в роботі менеджерів (по Пітеру Друкеру):	Напрями їхнього усунення
1. Прагнення до одержання більш високої заробітної плати й інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи та співробітникам	
2. Прагнення до зовнішніх атрибутів і символів влади (будинки, кабінет, автомобіль тощо)	
3. Турбота про власну кар'єру, положення на шкоду інтересам своїх підлеглих, присвоєння собі заслуг інших	
4. Приховання своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників	

Запитання для аналізу:

1. Знайдіть напрями ліквідації цих невдач і сформулюйте їх у правій колонці.
2. Проаналізуйте свої пропозиції і визначте найбільш важливі з них.
3. Наскільки реальне їх здійснення в ринкових умовах України, з якими труднощами можуть стикнутись українські менеджери, як їх подолати?

Семинарське заняття № 2.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту.

1. Розвиток практики управління. Виникнення управління як галузі знань.
2. Виникнення управління як науки. Школи управління.
3. Сучасні концепції менеджменту.
4. Розвиток вітчизняної науки управління.

Питання для дискусії:

1. Охарактеризуйте передумови виникнення науки управління.
2. Охарактеризуйте основні положення класичного напрямку теорії менеджменту: школи наукового управління, бюрократичної та адміністративної шкіл управління.
3. У чому полягає сутність гуманістичного підходу у теорії менеджменту?
4. Який внесок у розвиток менеджменту кількісної теорії? У яких сферах управління використовують переважно її надбання?
5. Опишіть сутність процесуального, системного та ситуаційного підходів до управління. Чому їх називають інтеграційними?
6. Дайте загальну характеристику сучасної парадигми управління організаціями.
7. Охарактеризуйте реінжиніринг як теорію комплексного оздоровлення організацій.
8. У чому полягає сутність концепції організаційних ринків?
9. У яких випадках менеджерам варто звернути увагу на теорію альянсів?
10. На чому ґрунтуються основні положення теорії людського капіталу та концепції партисипативного управління?
11. Охарактеризуйте розвиток менеджменту в Україні.
12. Вкажіть основні концепції інституціональної теорії, які можуть використовуватися у практиці менеджменту.

Завдання 1. Принципи управління у власному досвіді.

Індивідуальна рефлексія / мініесе.

Згадайте ситуацію (з власного життя, навчання або роботи), коли вам доводилося організовувати інших (під час проєкту, заходу, роботи в команді тощо).

1. Які принципи управління ви (свідомо чи ні) застосовували?
2. Що спрацювало добре, а що варто було б зробити інакше?

Зробіть висновки, запишіть не менше 3-5 принципів. Рекомендовано зробити у вигляді таблиці:

Принцип управління	Спрацювало добре	Потрібно вдосконалити

Завдання 2. Порівняльна таблиця: Тейлор vs. Файоль (індивідуально).

Охарактеризуйте порівняння між принципами Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля:

Фредерік Тейлор	Анрі Файоль
Основна ідея	
Підхід до працівника	
Практичне застосування	
Обмеження	

Зробіть висновок: чия модель ближча до сучасного бачення менеджменту?

Завдання 3. Кейс «Тейлор у ХХІ столітті» (групове).

Ситуація:

Уявіть, що ви – HR-фахівці, які впроваджують принципи **наукового управління Тейлора** в сучасну ІТ-компанію або стартап.

- Які проблеми можуть виникнути?
- Як адаптувати підхід Тейлора до реалій сьогодення?

Форма подачі: презентація або усний захист.

Завдання 4. Рольова дискусія: «Файоль зустрічає сучасного CEO».

Ситуація:

Уявіть, що Анрі Файоль проводить інтерв'ю з керівником сучасної компанії (наприклад, Google, Tesla, SoftServe).

Один студент грає роль Файоля, другий – сучасного CEO.

Обговорюють: управління персоналом, мотивацію, контроль, делегування.

Завдання для учасників:

1. Підготувати короткий сценарій діалогу (5-7 хвилин):

- Як лідери обговорюють управління персоналом, організацію праці, лідерство, контроль, делегування?
- Які питання ставить Файоль, що дивує його у сучасному менеджменті?
- Як CEO пояснює свої підходи (гнучкі графіки, команди без керівників, корпоративна культура тощо)?

2. У діалозі обов'язково згадати:

- **Хоча б 3 принципи Файоля** (наприклад: єдність керівництва, дисципліна, централізація).
- **2-3 сучасні концепції** (Agile, гнучке управління, менеджмент як сервіс, емоційний інтелект).

3. Наприкінці зробити короткий висновок:

- Що корисного міг би запозичити Файоль у сучасного CEO?
- А що CEO міг би навчитися у Файоля?

Форма подачі:

- Усна презентація-інсценування перед групою **або**
- Відеозапис розмови (як театралізований діалог).

Семінарське заняття № 3.

Тема 3. Принципи і методи управління.

1. Загальні принципи управління.
2. Принципи управління за планово-адміністративною системою господарювання.
3. Сучасні принципи управління і методологія їх розроблення.
4. Методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні).
5. Методи реалізації функцій менеджменту (методи маркетингових досліджень; методи економічної діагностики; методи прогнозування і планування; методи проектування організаційних структур управління; методи мотивування; методи контролювання; методи оцінювання соціальної, організаційної та економічної ефективності в менеджменті тощо).

Питання для дискусії:

1. Розкрийте сутність принципів управління.
2. У чому полягають відмінності між принципами управління організацією у ринковій та планово-адміністративній системах господарювання?
3. Назвіть принципи управління, які є важливими для сучасних підприємств. Обгрунтуйте відповідь.
4. Сформулюйте принципи управління для: університету; невеликої кав'ярні; машинобудівного підприємства; підприємства харчової промисловості, що планує вийти на міжнародний ринок; консалтингової фірми, що спеціалізується на маркетингових та юридичних послугах; туристичної фірми.
5. Охарактеризуйте методологію розроблення принципів управління для організацій.
6. Охарактеризуйте сутність та сферу застосування:
 - а) економічних методів управління;
 - б) адміністративних методів управління;
 - в) соціально-психологічних методів управління;
 - г) правових методів управління.
7. Назвіть методи, які найдоцільніше застосовувати для управління: студентською аудиторією; пожежною командою; науковим колективом; бригадою будівельників; найманими працівниками фермерського господарства; працівниками сімейної фірми. Обгрунтуйте відповідь.

Вирішення ситуаційних завдань.

Завдання 1. Практика Тейлора на сучасному виробництві

Ситуація:

Ви – консультант з управління. До вас звернулася фабрика легкої промисловості, де продуктивність працівників останнім часом знизилась. Власник хоче покращити процеси за рахунок наукового підходу.

Завдання:

1. Визначте, які принципи Фредеріка Тейлора можна застосувати для покращення ситуації.

2. Запропонуйте конкретні дії (мінімум 3), що відповідають цим принципам.

3. Поясніть можливі ризики/обмеження застосування тейлоризму в сучасному контексті

Завдання 2. Аудит за Файодем.

Ситуація:

Менеджеру середньої ланки доручено провести аудит управлінської структури в компанії. Йому потрібно перевірити, наскільки організація дотримується принципів Анрі Файоля.

Завдання:

- Оберіть будь-який із 14 принципів А. Файоля.
- Опишіть, як перевірити його на практиці (приклад індикаторів, дій).
- Запропонуйте 1-2 рекомендації для покращення.

Завдання 3. Порівняй підходи.

Порівняйте підходи Ф. Тейлора та А. Файоля: що спільного, а що відмінного у їхніх принципах управління? Створіть таблицю з порівнянням. Обговоріть, який з підходів краще працює в умовах:

- стартапу;
- великої державної компанії;
- ІТ-компанії.

Ф. Тейлор	А. Файоль
Стартап	
Велика державна компанія	
ІТ-компанія	

Завдання 4. Вибір методу дослідження для управлінської ситуації.

Наведено управлінські ситуації на вибір (наприклад):

- У компанії знижується мотивація персоналу.
- Клієнти незадоволені сервісом.
- Спостерігається зниження продуктивності у відділі маркетингу.

Необхідно:

1. Визначити ключову проблему.
2. Обрати відповідний метод дослідження (наприклад: анкетування, спостереження, SWOT-аналіз, інтерв'ю, аналіз документів, соціометрія тощо).
3. Обґрунтувати свій вибір:
 - Чому саме цей метод підходить?
 - Які результати він може дати?
4. Описати коротко, як буде проводитись дослідження.

Форма подачі: письмова відповідь (0,5-1 сторінка) або мініпрезентація.

Семінарське заняття № 4.

Тема 4. Внутрішнє середовище організації.

1. Складові внутрішнього середовища організації.
2. Цілі як засоби формування і розвитку організації.
3. Структура організації.
4. Система технологій організації.
5. Людські ресурси організації.
6. Організаційна культура як об'єднувальний елемент внутрішнього середовища організації.
7. Взаємозалежність внутрішніх складових організації.

Питання для дискусії:

1. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації.
2. Які ключові завдання менеджменту при формуванні внутрішнього середовища?
3. З якою метою будують «дерево цілей»?
4. Охарактеризуйте чинники, які впливають на формування структури організації.
5. Що таке ціль і звідки вона береться? SMART- ціль.
6. Яка роль технології у забезпеченні ефективності організації?
7. Піраміда Маслоу та піраміда Ділтса.
8. Ланка та рівні управління.
9. У гнучких виробничих системах поєднуються елементи дрібносерійного і масового виробництва. Який вплив може мати ця форма технології на організаційну структуру?
10. Вкажіть, від чого залежить поведінка людей в організації і ефективність їхньої роботи.
11. Основні сучасні технології менеджменту. ERP-системи: сутність, особливості.
12. Під впливом яких чинників формується організаційна культура?
13. У чому полягає взаємозалежність внутрішніх складових організації?
14. Чи впливає інституційне середовище країни і менталітет людей на тип організаційної культури? Які цінності ви б взяли за основу формування організаційної культури власного підприємства?

Ситуаційні завдання:

Завдання 1. Практичне застосування SMART-методики.

Мета: навчитись правильно формулювати управлінські або особисті цілі за принципами SMART – конкретно, чітко, досяжно.

Що потрібно зробити:

1. Оберіть одну реальну або навчальну ситуацію, де потрібно поставити ціль.

Наприклад:

- o покращити відвідуваність пар;
- o підвищити ефективність командної роботи;
- o підготуватися до сесії;
- o збільшити активність у студентському середовищі;
- o зібрати учасників на подію / проєкт;
- o особиста ціль – наприклад, вивчити англійську.

2. Сформулюйте ціль за принципом SMART, пояснюючи кожен елемент:

Компонент SMART	Запитання для самоперевірки	Ваш варіант
S – Specific (конкретність)	Що саме я хочу зробити? Яка ціль?	
M – Measurable (вимірюваність)	Як я дізнаюсь, що досяг результату?	
A – Achievable (досяжність)	Чи реально це зробити? Які ресурси є?	
R – Relevant (актуальність)	Чому це важливо зараз? Яка користь для мене/групи?	
T – Time-bound (обмеження в часі)	До якого терміну я маю це виконати?	

Коротко опишіть план дій (3-5 кроків) для досягнення вашої SMART-мети.

Завдання 2. Аналіз структури управління великих компаній.

Структура управління найбільших автомобільних фірм «Тойота», «Форд Моторз», «Дженерал Моторз» була досліджена групою експертів. Виявилось, що максимальна кількість рівнів управління між головою Ради директорів компанії та робітником заводського цеху становила: у «Тойоти» – 7, у «Форд Моторз» – 17, у «Дженерал Моторз» – 22. Усім відомі негативні наслідки багатоланкових структур управління в компаніях: чим більше рівнів управління, тим більше людей, що відкидають прогресивні ідеї і пропозиції, пов'язані з ризиком; тим жорсткіше контроль вищих рівнів над низовими; тим значніше гальмування і спотворення інформації, що поступає від низу до верху і зверху вниз; тим об'ємніший потік документації.

Скорочення рівнів управління до розумного мінімуму у багатьох випадках відбивається позитивно на результатах діяльності компаній. Наприклад, фірмі «Коринг» вдалося скоротити кількість рівнів управління з 5 до 2, що дозволило знизити витрати на 40%, а терміни постачання – з 6 тижнів до 3 днів. Якщо в одному з головних підрозділів компанії понад 4 рівні управління, то у неї є можливості для спрощення структури управління і, отже, підвищення ефективності функціонування.

Питання:

1. Який тип структури управління (лінійна, лінійно-функціональна, дивізіональна та матрична – наведено нижче) найбільше підходить для наведеної ситуації?
2. Як відбивається на ефективності управління застосування цього типу структури?
3. Багато чи мало мати п'ять рівнів управління між виконавцем і директором?
4. Як впливає застосування того або іншого типу структури управління на число рівнів управління?

Семінарське заняття № 5.

Тема 5. Зовнішнє середовище організації.

1. Сутність і характеристики зовнішнього середовища організації.
2. Середовище прямої дії (мікросередовище) організації.
3. Середовище непрямой дії (макросередовище) організації.
4. Міжнародне середовище організації.

Питання для дискусії:

1. Охарактеризуйте складові зовнішнього середовища організації.
2. Які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність комерційного підприємства? Чи однакові вони за силою дії для комерційних підприємств та бюджетних установ?
3. Яким чином «контактні аудиторії» впливають на діяльність виробничого підприємства? Освітнього закладу?
4. Охарактеризуйте чинники зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на діяльність організації. Чи однаковою мірою вони впливають на діяльність фірм, що належать до однієї галузі? Різних галузей?
5. Чим відрізняється вплив науково-технологічних факторів на діяльність підприємств виробничої та невиробничої сфер?
6. Обґрунтуйте необхідність оцінювання керівництвом впливу змін загального стану економіки на діяльність організації.
7. Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність якої-небудь організації (за власним вибором). Проранжируйте їх за силою впливу.
8. Оцініть рівень сприятливості економічного середовища для розвитку підприємництва в Україні.
9. Охарактеризуйте вплив чинної системи оподаткування на діяльність вітчизняних підприємств.
10. Вкажіть чинники зовнішнього середовища, які є особливо важливими при виході на міжнародні ринки.

Ситуаційні завдання:

Завдання 1.

Вказати, які фактори з наведених нижче є факторами зовнішнього середовища організації непрямой дії. Обґрунтуйте та продемонструйте їхній вплив на організацію через фактори прямої дії.

А. Недоліки у постачанні організації сировиною і комплектуванням.
Б. Формування планово-економічним відділом нової стратегії та розроблення бюджету для її реалізації.

В. Створення ремонтної служби.

Г. Втрата зв'язків з іноземною транспортною організацією через введення адміністративних бар'єрів.

Д. Звільнення кількох працівників відділу маркетингу через їхню надмірну участь у передвиборній агітації.

Е. Втрата ринків збуту в афро-азійському регіоні через нестабільну військову ситуацію.

Є. Прийняття поправок до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Завдання 2. PEST-аналіз у дії (індивідуально або в парах)

Мета: навчитись визначати фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність організації.

Що потрібно зробити:

1. Оберіть будь-яку компанію або сферу (на вибір: кафе, служба доставки, маркетинг-агентство, стартап, університет).

2. Проведіть простий **PEST-аналіз** – проаналізуйте 4 групи факторів:

Компонент	Приклад запитань
Р – Політичні	Які закони, податки, ліцензії впливають на компанію?
Е – Економічні	Яка інфляція, рівень доходів населення, ціни на ресурси?
S – Соціальні	Які звички споживачів, демографія, цінності впливають?
Т – Технологічні	Чи є нові технології, інновації, які змінюють бізнес?

3. Зробіть короткий **висновок** – які фактори є найбільш значущими зараз?

Форма подачі: таблиця + 3-5 речень висновку.

Завдання 3. Радар впливу зовнішнього середовища (групове або індивідуальне).

Що потрібно зробити:

1. Оберіть одну організацію або уявну компанію.
2. Накресліть схему (можна в зошиті чи на аркуші):
 - У центрі – організація.
 - Навколо – «сектори впливу»: конкуренти, постачальники, споживачі, держава, ЗМІ, економіка, технології.
3. На основі уявлення про компанію, позначте, **хто найбільше впливає зараз** (сильніше – ближче до центру).
4. Зробіть 2-3 речення пояснення: чому саме ці сектори впливають більше?

Форма подачі: малюнок або слайд + короткий коментар.

Завдання 4. Аналіз новини (актуальне!)

Що зробити:

1. Знайдіть **одну новину або статтю** (будь-де: Google, новинні сайти) про:
 - зміну податків;
 - нові технології;
 - зміну купівельної спроможності;
 - соціальні тренди;
 - нове регулювання бізнесу.
2. Опишіть коротко:
 - У чому суть події?
 - Який це фактор PEST?
 - Як він може вплинути на бізнес?

Форма подачі: короткий текст (пів сторінки).

Семинарське заняття № 6.

Тема 6. Організування комунікаційного процесу.

1. Поняття комунікацій.
2. Комунікаційний процес: поняття, основні елементи, етапи та їх характеристика.
3. Комунікативні шуми та бар'єри.
4. 7 фраз, які вбивають ваш виступ.

Питання для дискусії:

1. Яка роль комунікації у системі управління фірмою?
2. Яку комунікацію вважають ефективною? Чому?
3. Яку роль у комунікаційному процесі відіграє зворотний зв'язок?
4. Які психологічні аспекти слід враховувати при комунікаціях? Обґрунтуйте відповідь.
5. Якою має бути структура повідомлення, щоб комунікації були ефективними?
6. Охарактеризуйте методи комунікацій, вкажіть їх переваги та недоліки.
7. Наведіть класифікацію комунікаційних каналів за їх пропускну здатністю.
8. Охарактеризуйте види міжособистісних комунікацій. Які з них є найскладнішими і чому?
9. Охарактеризуйте основні види формальних і неформальних комунікаційних мереж в організації.
10. Наведіть технічні засоби управління. Яка їх роль у підвищенні ефективності комунікаційних процесів фірми?
11. Охарактеризуйте основні підходи до створення систем інформаційного забезпечення в сучасних фірмах. Які основні проблеми виникають при цьому?
12. Які інформаційні системи і для вирішення яких завдань використовують у практиці управлінської діяльності?

Ситуаційні завдання:

Завдання 1. ВПРАВА «ІСТОРІЯ ПРО ТРИ СЛОВА».

Потрібна компанія щонайменше з трьох людей. Кожен кидає кілька клаптиків паперу в шапку/каструлю/світле майбутнє. На кожному папірчику написано один іменник. Далі завдання учасника витягнути наосліп три клаптики паперу і з написаними на них словами розповісти історію. Для розповіді буде достатньо 2 хвилини.

Ваше завдання: без часу на роздуми розповісти історію, в якій прозвучать ці три слова. Та розповідати необхідно так, щоб ніхто не здогадався, які саме слова ви витягнули. Ось тут і треба використати всю хитрість та вміння розповідати історії.

Завдання слухачів: вислухати вашу історію та спробувати вгадати, які саме три слова було написано на клаптиках, які ви витягнули. У кожного є одна спроба. Учасник не може називати ті слова, які він писав на клаптиках паперу.

Завдання 2. «ЗВОРОТНІЙ З'ЯЗОК».

Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: «Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підошва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, однак це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття, але таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів».

Запитання для аналізу:

1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?
2. Визначте носія цієї інформації.
3. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?
4. Ваші дії для вирішення цієї ситуації. Яка інформація та документація використовуватиметься у цьому випадку?
5. Чи під час вирішення проблеми доцільно використовувати графіки? Якщо так, то які саме?

Завдання 3. ВПРАВА «ГРА ПРЕСТОЛІВ».

Нарешті, і телебачення стане в пригоді – перегляди «гри престолів» допоможуть вам розвинути як ораторське мистецтво загалом, так і навичку мовної імпровізації, зокрема.

Тут одним гравцем не обійтись – ідеально, якщо **буде 4-7 учасників**. Вправа розвиває вміння виступати без підготовки та легко «діставати» слова зі своєї голови.

Усі гравці сідають у коло. Обраний гравець починає розповідати історію. Бажано, щоб це не була класична історія, яка відома всім. Буде цікавіше, якщо він придумає героя і почне розповідати про його пригоди. І розповідає він свою історію до того часу, як не почує плескання в долоні гравця, який сидить від нього по ліву руку. Це сигнал переходу ходу.

На цьому перший гравець замовкає, а той, хто лягнув в долоні, продовжує історію, починаючи з останнього почутого слова.

Наприклад, історія може бути такою:

1: – Петро Іванович був крутим електриком, який після завершення пекарського університету вирішив розпочати... (хлоп)

2: – ... вирішив розпочати розбудовувати Україну. І почати він захотів з розробки нового програмного забезпечення для... (хлоп)

3: – ...для куми Світлани, яка давно на нього не звертала уваги, бо думала завжди усиновити... (хлоп)

4: –...усиновити Сильвестра Сталлоне....

Вправа називається «гра престолів», тому що завдання кожного наступного гравця не просто продовжити, а зробити несподіваний поворот. І ніхто не забороняє вам вбити головного героя чи вивести на перший план другорядний образ. Усе у ваших силах.

Завдання 4. ВПРАВА «ЛЮДИНА-ОРКЕСТР».

А тепер перейдемо до вправи, яка допоможе розвинути голос і водночас попрацювати над дикцією.

Чи ви колись пробували читати вголос?

Вірю, що не кожен це пробував, адже не всі бачать користь від цього. Проте, якщо читати не надто швидко, то це буде чудова нагода відточити свою дикцію. А якщо вам цього замало, то можете сюди додати ще й акторську складову. Для цього спробуйте читати текст у різних образах. Ось кілька образів, які найчастіше використовую я:

- «Естонець» (говорити повільно, затягуючи усі голосні);
- «Коментатор» (начитуємо якомога швидше);
- «Зануда» (озвучуємо текст максимально монотонним голосом);

- «Конферансьє» (промовляємо текст короткими фразами, завершуючи кожну максимально гучно).

Завдання 5. ВПРАВА «ПЕЧА-КУЧА».

Це дуже крутий виклик – проговорити виступ під чужі слайди. Про саму «печа-кучу» (з японської дослівно означає балаканина) можете прочитати в інтернеті.

Організатор готує презентацію на 8 слайдів. На кожному слайді є фотографія, яка ніяк не пов'язана з попередньою. Тобто, якщо після фотографії зебри буде йти фотографія слона – це поганий варіант. А от якщо після зебри з'явиться слайд з порохотягом чи баскетбольним майданчиком, то буде ОК.

Завдання гравця вийти в центр і почати розповідати якусь тему (за вашим вподобанням).

Паралельно з ним вмикають презентацію організатора, яку гравець бачить вперше. При цьому слайди перемикаються кожні 20 секунд. **Завдання:** виголосити свою доповідь так, щоб слайди підходили до теми.

Ця вправа завжди заходить на ура, скільки б я її не проводив.

Завдання 6. ВПРАВА «ШАОЛІНЬ».

Потрібно мінімум двоє учасників. Перший учасник генерує тему, на яку він буде говорити (вона може бути як реальною, так і «виступ на нереальну тему»). Завдання другого – жестами передавати зміст того, що говорить перший гравець.

Вправа дає змогу розвинути жестикуляцію – зробити жести більш різноманітними, широкими та пластичними.

Семінарське заняття № 7.

Тема 7. Процес прийняття управлінських рішень.

1. Місце управлінських рішень у процесі управління.
2. Типи управлінських рішень і вимоги до їх прийняття.
3. Технологія обґрунтування управлінського рішення.
4. Загальні підходи до розв'язання управлінських проблем.
5. Методи обґрунтування управлінських рішень.

Питання для дискусії:

1. Охарактеризуйте чинники, які зумовлюють проблемну ситуацію.
2. Назвіть вимоги, які ставлять до управлінських рішень.
3. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
4. Вкажіть, якого типу управлінські завдання вирішуються на різних рівнях управління.
5. Охарактеризуйте стилі мислення керівників щодо прийняття управлінських рішень.
6. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.
7. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер.
8. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки і прийняття рішення.
9. Що таке критерії вибору рішень і як їх визначають?
10. Вкажіть, які обмеження можуть впливати на вибір певного варіанта управлінського рішення.

Ситуаційні завдання:

Завдання 1. Визначення соціально-психологічних методів.

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу чекати ремонтну бригаду не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, робітник ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

1. Якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади? Обґрунтуйте відповіді.

Завдання 2.

На підприємстві планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15% персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни.

Ваші дії як керівника підприємства:

1. Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.
2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками, які згодом пояснять ситуацію підлеглим.
3. Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.
4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3.

У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником? Обґрунтуйте.

1. Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.
2. Запропонувати адміністрації скоротити посаду.
3. Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.
4. Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Завдання 4.

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Проте вона постійно ставить вам як керівникові запитання, на які може відповісти самостійно. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі.

Ваші подальші дії:

1. Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.
2. Поговорите відверто з працівницею, поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.
3. З'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.
4. Зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 5.

Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохідь зауважу: «Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет».
2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.
3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.
4. Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній ділянці (відділі), які терміни закінчення роботи та причини, що заважають працювати ритмічно.
5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

Завдання 6.

Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні характеристики. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

1. Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.

2. Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.

3. Передусім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту.

4. Зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово-економічну освіту. Відповідь обґрунтуйте.

Семінарське заняття № 8.

Тема 8. Функція менеджменту «планування».

Питання:

- 8.1 Функції менеджменту, їх класифікація.
- 8.2 Зміст, цілі, завдання і принципи планування.
- 8.3 Функції планування.
- 8.4 Види планування.
- 8.5 Ефективність системи планування (KPI, OKR, MVP).

Питання для дискусії:

1. Види функціональних стратегій та чинники їх вибору.
2. Розкрийте сутність планування як функції управління.
3. Які є типи планів?
4. Розкрийте суть та значення цілей. За якими критеріями та як класифікують цілі організації?
5. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.

6. Які вимоги потрібно враховувати під час визначення цілей організації?

7. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?

Ситуаційні завдання:

Завдання 1. Придумайте MVP для свого продукту / сервісу.

Мета: навчитись визначати мінімально життєздатний продукт – MVP.

Що зробити:

1. Уявіть, що ви створюєте новий продукт або сервіс (на вибір: кафе, мобільний додаток, освітній курс, послуга з доставки тощо).

2. Опишіть:

- Яку **проблему** вирішує ваш продукт?
- Яким буде **MVP** – тобто, найпростіший варіант, який можна швидко протестувати?

3. Напишіть 3 речення: **Що тестує MVP? Як дізнатися, що воно працює?**

Форма подачі: текст 0,5 сторінки або усне представлення (1–2 хв).

Завдання 2. КРІ для команди студентів.

Мета: зрозуміти, як працюють **КРІ (ключові показники ефективності)** на простому прикладі.

Що зробити:

1. Уявіть, що ви керівник студентського проекту (наприклад, організація події, запуск Telegram-каналу, навчального клубу).

2. Придумайте **3 КРІ**, за якими ви будете вимірювати успішність:

- Наприклад: кількість учасників, швидкість виконання завдань, якість зворотного зв'язку.

3. Для кожного КРІ поясніть:

- **Що вимірюємо?**
- **Яка мета?**
- **Який очікуваний результат (норма)?**

Форма подачі: таблиця.

№	КРІ (що саме вимірюємо?)	Мета цього показника	Як будемо вимірювати?	Очікуваний результат / норма
1	Кількість учасників заходу			
2	Дотримання термінів виконання			
3	Рівень задоволеності учасників			

Завдання 3 (творче). MVP і КРІ в реальному житті.

Мета: побачити, як ці поняття зустрічаються поза бізнесом.

Що зробити:

Оберіть просту ситуацію або ідею з реального життя (наприклад: вивчення англійської, організація поїздки, підготовка до іспиту, запуск блогу, створення навчального чату тощо.)

Визначте:

- Яким буде MVP – найпростіший варіант, з якого можна почати.
- 2-3 КРІ, за якими можна буде відстежувати успішність виконання.

Оформи результат у вигляді таблиці (приклад див. нижче).

Зробіть свою ідею та порахуйте MVP і КРІ.

Ситуація / Ідея	MVP – Мінімально життєздатний варіант	КРІ 1 – Що вимірюємо?	КРІ 2 – Що вимірюємо?	Очікувані результати
Вивчення англійської мови	10 нових слів щодня через застосунок	Кількість днів без перерви	Рівень правильних відповідей у тестах	20 днів поспіль, 85% точність
Організація поїздки в Карпати	Група в Telegram + маршрут у Google Maps	Кількість учасників у групі	Чи готовий маршрут до певної дати	10 учасників, план готовий до 1 серпня
Підготовка до іспиту з менеджменту	Конспект + 5 тестів у Google Forms	Скільки тем вивчено	Кількість правильних відповідей у пробному тесті	Усі теми + 80% правильних відповідей

Семінарське заняття № 9.

Тема 9. Функція менеджменту «організування».

1. Сутність функції «організування». Організаційна структура і принципи її побудови.
2. Формування підрозділів організації.
3. Централізація і децентралізація у побудові організації. Повноваження і обов'язки.
4. Чинники, що впливають на побудову організаційної структури.
5. Види організаційних структур
6. Організаційний розвиток. Стратегія організаційних змін

Питання для дискусії:

1. Розкрийте сутність функції менеджменту «організування».
2. Що є практичним результатом проектування організаційної структури?
3. Охарактеризуйте ключові поняття організаційної структури.
4. Розкрийте причини і зміст процесу делегування повноважень при побудові організації. Яких правил треба дотримуватись при цьому? Наведіть приклади постійних та тимчасових повноважень на малому підприємстві, що працює у сфері автосервісу.
5. Охарактеризуйте види департаментизації, які можуть використовуватися при формуванні організаційної структури.
6. Опишіть централізовані і децентралізовані організації.
7. Охарактеризуйте зв'язок між стратегією та структурою організації, навівши приклад із вітчизняної практики менеджменту.
8. Вкажіть переваги і недоліки різних видів організаційних структур управління.

Завдання 1. Спробуйте конкретизувати поняття «делегування» (кому яке завдання делеговане) і «відповідальність» (які співробітники несуть відповідальність і які дії зроблені після виявлення помилок в роботі) в наступних проблемних ситуаціях:

Ситуація 1. Співробітник прийнятий на роботу з виготовлення деталей для двигуна автомобілів. У процесі контролю готової продукції виявлено брак двигуна.

Ситуація 2. Лікар-хірург доручив медичній сестрі у процесі операції, що проводилася, перелити кров хворому. Пацієнт помер, тому що медична сестра неправильно визначила групу крові для переливання.

Ситуація 3. У результаті помилки інженера не замовлені комплектуючі для виробництва підйомних механізмів, тому зобов'язання заводу щодо відвантаження готової продукції не виконані в строк.

Завдання 2. Прочитайте ситуації та дайте відповідь на питання.

Ситуація 1. «Скорочення персоналу».

У компанії «ІВМ» – видатному виробнику комп'ютерів – передбачалося скоротити персонал на 23 тис. чоловік до кінця року. Це пов'язано з тим, що останнім часом компанія працювала неефективно, а її прибутки впали майже до нуля. Різко зріс тиск з боку конкурентів. Скорочення персоналу проводилося одночасно з проведенням структурних перетворень, у результаті яких компанія мала бути розбита на 13 окремих промислово-економічних груп з самостійним управлінням.

У цьому випадку «ІВМ» стала б схожою на широко поширені в Японії сімейства компаній, що працюють на виконання загального завдання, але що зберігають свою автономію, індивідуальний діловий підхід і здатність проявляти власну ініціативу під час вирішення конкретних питань.

Ситуація 2. «Скорочення східців управління».

Структура управління найбільших автомобільних фірм «Тойота», «Форд Моторз», «Дженерал Моторз» була досліджена групою експертів. Виявилось, що максимальна кількість рівнів управління між головою Ради директорів компанії і робітником заводського цеху становить: в «Тойоте» – 7, у «Форд Моторз» – 17, у «Дженерал Моторз» – 22. Усім відомі негативні наслідки багатоланкових структур управління в компаніях: чим більше рівнів управління, тим більше людей, що відкидають прогресивні ідеї і пропозиції, пов'язані з ризиком; тим жорсткіше контроль вищих рівнів над низовими; тим значніше гальмування і спотворення інформації, що поступає від низу до верху і зверху вниз; тим об'ємніший потік документації.

Скорочення рівнів управління до розумного мінімуму у багатьох випадках відбивається позитивно на результатах діяльності компаній. Наприклад, фірмі «Коринг» вдалося скоротити кількість рівнів управління з 5 до 2, що дозволило знизити витрати на 40%, а терміни постачання – з 6 тижнів до 3 днів. Якщо в одному з головних підрозділів компанії понад 4 рівні управління, то у неї є можливості для спрощення структури управління і, отже, підвищення ефективності функціонування.

Питання:

1. Який тип структури управління найбільше підходить для приведених ситуацій?
2. Як відбивається на ефективності управління застосування цього типу структури?
3. Багато чи мало мати п'ять рівнів управління між виконавцем і директором?
4. Як впливає застосування того або іншого типу структури управління на число рівнів управління?

Завдання 3. Метод DISC, працюємов парах.

Інструкція:

- Прочитайте кожне запитання нижче.
- Оберіть варіант відповіді, який найбільше на вас схожий.
- Порахуйте, яких відповідей більше – це ваш ймовірний «колір».

№	Ситуація / Питання	А – Червоний (D – Dominance)	В – Жовтий (I – Influence)	С – Зелений (S – Steadiness)	Д – Синій (C – Conscientiousness)
1	У конфлікті я зазвичай...	Беру ініціативу, доміную	Жартую, намагаюсь розрядити ситуацію	Уникаю, щоб не посваритись	Аналізую й шукаю логіку
2	Коли хтось мене критикує...	Відповідаю різко	Роблю вигляд, що не серйозно	Засмучуюсь, але мовчу	Обмірковую все та коригую себе
3	Якщо виникає непорозуміння з колегою...	Прямо кажу, що не так	Жартую або переводжу тему	Замовчую й чекаю, що все вирішиться	Пишу лист або аналізую, що сталося
4	Я вважаю, що в конфлікті головне...	Досягти свого	Зберегти гарні стосунки	Не створювати напругу	Знайти справедливе рішення
5	Коли я нервую...	Можу говорити голосно, гиснути	Шукаю підтримку, хочу поговорити	Закриваюся в собі	Мовчу і думаю
6	У групі під час суперечки я, скоріше за все...	Очолю конфлікт, «рулю»	Активно беру участь у дискусії	Намагатимусь заспокоїти інших	Спостерігаю й аналізую

Підрахунок результатів:

- Порахуйте, скільки разів ви обрали **A, B, C, D**.
- Найбільша кількість балів = **ваш ймовірний DISC-тип**:
 - **A (Червоний)** – рішучий, прямолінійний, керівник.
 - **B (Жовтий)** – відкритий, енергійний, натхненник.
 - **C (Зелений)** – спокійний, доброзичливий, терплячий.
 - **D (Синій)** – логічний, структурований, аналітик.

Завдання після самотесту:

1. Напишіть 4–5 речень:
 - Який у вас вийшов основний тип?
 - Чи згодні ви з результатом?
 - Як ваша поведінка допомагає або заважає в конфліктних ситуаціях?
-
-
-
-

Семінарське заняття № 10.

Тема 10. Функція менеджменту «мотивування».

1. Сутність і роль мотивування
2. Типи мотиваційних теорій.
3. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.

Питання для дискусії:

1. Охарактеризуйте механізм мотивування.
2. Вкажіть відмінності між поняттями «мотиви» і «стимули».
3. У чому суть мотиваційної структури людини? Чи може вона змінюватися під впливом організаційного оточення?
4. Покажіть відмінності між мотиваційною теорією Маслоу і МакКлелланда. У чому полягають недоліки теорії Маслоу? Чому теорію МакКлелланда називають теорією «надбаних потреб»?
5. Розкрийте сутність двофакторної теорії Герцберга.
6. Опишіть теорію справедливості і наведіть приклади її використання у мотиваційному процесі.
7. Дайте характеристику теорії очікувань. Коли застосування буде неефективним?

8. Дайте порівняльну характеристику форм і графіків підтримки бажаної поведінки працівників з урахуванням можливої специфіки їх роботи.

9. Поясніть, яким чином мотивація забезпечує досягнення синергізму роботи підприємства.

Завдання 1. Визначте 5 найбільш важливих, на вашу думку, потреб, мотиви та бажану винагороду для таких працівників:

– випускник закладу вищої освіти, який щойно влаштувався на роботу, чоловік, неодружений, 22 роки;

– економіст з досвідом роботи понад 10 років, чоловік, одружений, 35 років;

– головний бухгалтер з досвідом роботи понад 25 років, жінка, 50 років, одружена, має 2-х дітей віком 25 та 13 років;

– SMM-маркетолог, жінка, 30 років, одружена, щойно вийшла з декретної відпустки, під час якої пройшла неформальне навчання.

Завдання 2. Проведіть дослідження «Чи стали б ви працювати, якби в цьому не було фінансової потреби?»

Для цього дослідження можна запропонувати такі запитання:

Що людина отримує від роботи?

За що вона згодна продавати свою працю?

Що є для неї адекватною винагородою?

Можна запропонувати перелік можливих «вимог» і винагород:

- гроші;
- спілкування з цікавими людьми;
- можливість впроваджувати ідеї в життя;
- можливість впливати на інших;
- можливість приємно проводити час;
- можливість пізнати щось нове;
- визнання;
- реалізація власних здібностей;
- комфортні умови праці;
- безпека;
- престижне становище в суспільстві;
- смачні обіди;
- можливості навчатись, підвищувати кваліфікацію.

Проаналізуйте, чи є для людей у роботі щось більше, ніж просто гроші.

Семінарське заняття № 11.

Тема 11. Функція менеджменту «контролювання».

1. Місце контролювання у системі управління.
2. Види управлінського контролю.
3. Сутність і етапи процесу контролювання.
4. Система контролю і умови її ефективного функціонування.
5. Основні види управлінського контролю.
6. Контролювання поведінки працівників.

Питання для дискусії:

1. Охарактеризуйте сутність і призначення функції менеджменту «контролювання».
2. За якими ознаками класифікують управлінський контроль?
3. У чому полягає сутність зовнішнього та внутрішнього контролю?
4. Наведіть приклади функціонального контролю.
5. Опишіть види контролю залежно від часу його здійснення. Які завдання діагностичного і терапевтичного контролю?
6. Охарактеризуйте етапи процесу контролю.
7. Наведіть приклади стандартів.
8. Охарактеризуйте основні елементи системи контролю.

Завдання 1. Пройдіть тест для самооцінки «Оптимальний контроль».

Вам пропонується певний перелік тверджень, з якими ви можете погоджуватись або не погоджуватись. За усі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні – дорівнюють нулю.

1. Якщо мене не контролюють, я припиняю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.
4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.
5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників стежить за виконанням мною посадових обов'язків, то здатний мобілізуватись та ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то можу їх не виконати.

7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.

8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідно мотивують.

9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.

10. Якщо я бачу, що робота мого колеги пильно контролюється керівником, то сам починаю активніше працювати.

Ключ до тесту:

7-10 балів. Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю. Оскільки, якщо ви знаєте, що виконання певних завдань не перевірятимуться, ви їх відкладаєте доти, доки хтось поцікавиться їх результатами. Якщо ви не відчуваєте, що вас постійно контролюють або керівники, або колеги, що в результатах вашої роботи ніхто не зацікавлений, ви розслабляєтесь і можете взагалі припинити працювати.

4-6 балів. Ви належите до найчисленнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки вашої роботи чи роботи колег надихають вас на результативну працю.

1-3 бали. Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою «дамоклового меча» контролю. Ви достатньо організовані та відповідальні, тому поставлені завдання виконуєте в будь-якому разі. При цьому надмірний контроль вибиває вас з колії і тільки заважає працювати. До вас найкраще застосовувати неформальну форму контролю.

Завдання 2.

Приватна косметична клініка, яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг.

Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював заповзято і охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної

якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно.

Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки впали на 60 %, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось піти на скорочення 20% працівників.

1. Вказати, які і де були допущені помилки у процесі контролювання?

	Помилки у процесах контролювання		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль
Матеріальні ресурси			
Трудові ресурси			
Фінансові ресурси			
Інформаційні ресурси			

Висновки до таблиці.

Семінарське заняття № 12.

Тема 12. Формування і розвиток колективу.

1. Людина та організаційне оточення.
2. Сутність, види і характеристика колективів (груп).
3. Чинники, що впливають на ефективність роботи групи.
4. Формування і розвиток колективу.
5. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти.

Питання для дискусії:

1. Охарактеризуйте механізм виникнення і взаємодії формальних і неформальних груп в організації.
2. Вкажіть типи формальних груп в організації. З якою метою створюються цільові групи?
3. Яких рекомендацій слід дотримуватись для налагодження співпраці з неформальними групами в організації?
4. Охарактеризуйте чинники, що впливають на ефективність роботи групи.
5. Які групові ролі мають виконувати члени групи, щоб її діяльність була успішною? А якої рольової поведінки треба уникати?
6. Які обставини впливають на формування та розвиток будь-якого колективу? Вкажіть умови, що забезпечують соціально-психологічну сумісність його членів.
7. Охарактеризуйте стадії розвитку групи.
8. У який спосіб можна визначити рівень розвитку групи? Які фактори сприятимуть вдосконаленню колективної роботи?

Завдання 1. Вправа «Будинок».



Мета: виявити розуміння учасниками поняття «колектив», обмін досвідом.

Завдання: необхідно побудувати «Будинок» і заселити його за поданим зразком:

- * фундамент – написати своє поняття, що таке колектив;
- * основна частина, цеглинки – форми і методи роботи, щодо згуртування колективу;
- * вікно – фактори, що руйнують згуртованість колективу;
- * двері відчинені – фактори, що допомагають покращити психологічний клімат в колективі;
- * сонечко – що (хто) допомагає працювати в колективі;
- * хмарки – поміркувати, що заважає працювати в колективі;
- * дах – навести приклади творчості в роботі.

Після закінчення обговорення будинків.

Висновки. Співпраця – це головна умова існування колективу, тільки взаємодіючи і підтримуючи один одного, ми можемо досягти успіхів у діяльності. А як зробити так, щоб бути не просто членом, а учасником команди, ви бачите.

Завдання 2. «Мікрофон».

- Необхідно продовжити речення «**Колектив починається з мене, бо я...**»

(охарактеризуйте себе 4-5 речень).

- Кожен з вас – унікальний та неповторний. Але ви на світі не одні. Вас оточують люди, з якими ви спілкуєтеся, відпочиваєте, навчаєтеся. І вам потрібно вчитися жити в колективі. Тому ми повинні дбайливо, з любов'ю та повагою ставитися до себе й оточення, приймати себе й інших такими, як є, тобто ставитись до себе й інших толерантно.

Завдання 3.

На рисунку 1 наведено ієрархію комунікацій між членами колективу всередині організації. У таблиці 1 наведені характеристики, що визначають ефективність комунікацій між членами колективу організації.

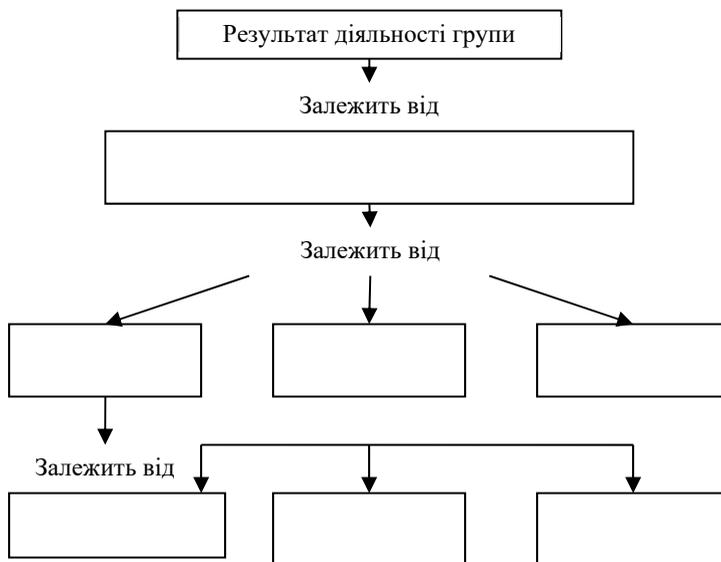


Рис. 1. Ефективність комунікацій в організації

Спираючись на послідовність формування ефективності комунікацій, занесіть ці твердження у незаповнені прямокутники рис. 1.1 та обґрунтуйте ваше рішення.

Таблиця 1

Характеристики ефективності комунікацій в організації

Ефективність комунікацій на кожному рівні управління організацією залежить від:	- задоволення особистих потреб і виконання очікувань, пов'язаних з належністю до групи;
	- належності до групи;
	- сили групової згуртованості;
	- внутрішньогрупових комунікацій;
	- внутрішньогрупових емоцій,
	- ставлення керівництва до думок, які не узгоджуються з поглядами керівництва;
	- групової дисципліни і групової моралі.

Завдання 4. Розгляньте конкретну ситуацію та виконайте наведені нижче завдання:

1. Розробіть сценарій знайомства новопризначеного директора з керівним складом підприємства.
2. Опишіть стратегію розмови новопризначеного директора з керівником відділу кадрів (цілі, запит на кадрову інформацію, способи залучення на свій бік).
3. Сформулюйте основні принципи політики менеджменту персоналу в цій організації.

Андрій Д. призначений генеральним директором машинобудівного заводу з виготовлення двигунів для великовантажних автомобілів. Андрієві 42 роки, він має вищу технічну освіту, пройшов спеціальну підготовку у сфері антикризового управління.

До призначення на посаду декілька разів відвідував підприємство разом з керівниками територіального агентства з банкрутства, зустрічався з його окремими керівниками та достатньо детально знайомився з існуючою документацією підприємства. Після рішення арбітражного суду про приватизацію підприємства колишній директор заводу пішов у відпустку, щоб потім вийти на пенсію за віком.

Середній вік управлінського персоналу заводу становить 55 років. Андрій вважає, що оскільки з колишнім керівником їх пов'язують тривалі роки спільної роботи та, можливо, дружні стосунки, вони можуть поставитися до нього не досить доброзичливо. Крім того, один з лідерів попереднього складу керівництва – головний інженер – висував свою кандидатуру на посаду генерального директора, але не пройшов за курсом.

З молодих перспективних керівників можна відзначити заступника з маркетингу – спеціаліста у сфері реклами, який працював на підприємстві чотири місяці і намагався знайти для нього можливості збуту двигунів, а також начальника відділу зовнішньоекономічних зв'язків (40 років), яка має широкі контакти з підприємствами-суміжниками.

Керівник відділу кадрів (50 років), педагог за освітою, працює на підприємстві два роки, пройшла короткострокові курси з перепідготовки, має гарні стосунки як з керівниками, так і з робітниками. Вона вболіває за підприємство і з надією дивиться на нового керівника.

Андрій розуміє, що успіх перших місяців роботи здебільшого залежатиме від авторитету, який він зможе здобути в управлінців, робітників, а також тих кадрових рішень, що він прийме. Завтра у нього перший робочий день.

Семінарське заняття № 13.

Тема 13. Керівництво і лідерство.

1. Сутність керівництва і лідерства.
2. Влада, її форми та джерела.
3. Теорії лідерства.
4. Soft skills в керівництві та лідерстві.
5. Лідерські компетенції, що належать до soft skills.

Питання для дискусії:

1. Охарактеризуйте поняття «керівництво» та «лідерство». Вкажіть на їхні відмінності.
2. У чому різниця між формальним та неформальним лідером?
3. Опишіть сильні та слабкі сторони форм влади, які можуть використовувати керівники.
4. Вкажіть умови, за яких можна ефективно використовувати такі інструменти впливу на людей, як переконання та залучення до співробітництва.
5. Які особисті риси людини формують ефективного лідера?
6. Охарактеризуйте стилі поведінки керівника. Які з них найпоширеніші у вітчизняному менеджменті і чому?
7. Опишіть сутність чотирьох систем В. Лайкерта.
8. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до лідерства?
9. Опишіть ситуаційну модель Ф. Фідлера і наведіть приклади, що ілюструють її використання.
10. Охарактеризуйте модель П. Герсі та К. Бланшара.
11. Покажіть на прикладі застосування теорії «шлях – мета» Р. Хауза і Т. Мітчела для підвищення ефективності впливу на підлеглих.
12. Охарактеризуйте soft skills як універсальні навички європейського рівня.
13. Назвіть способи розвитку soft skills.
14. Охарактеризуйте персональні та інтерперсональні soft skills.
15. Назвіть лідерські компетенції, що належать до soft skills.

Завдання 1. Особистість лідера.

Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовпчик шаблону «риси лідера».

Згадайте людину, яка, на вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовпчику шаблону оцініть за 10-бальною шкалою,

наскільки у цієї людини розвинена кожна зі згаданих вами рис. У третьому стовпчику оцініть розвиненість цих рис особисто у вас.

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою
1. Впевненість		
2. Сила волі		
3. Ентузіазм		
4. Рішучість		
5. Комунікабельність		
6. Оптимізм		
7. Самовідданість справі		
8. Наполегливість		
9. Цілеспрямованість		
10. Амбіційність		

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Яким має бути справжній лідер?

2. Навіщо бути лідером?

3. Які якості особистості та риси необхідно розвинути вам особисто для того,

щоб стати лідером?

4. Що необхідно для того, щоб бути успішним лідером?

Завдання 2. Підготувати есе на тему: «Яким має бути лідер майбутнього в суспільстві?»

Завдання 3. Працівник відділу контролю якості хлібопекарського комбінату ігнорує вказівки начальника відділу, усе робить по-своєму, не реагує на зауваження та розпорядження. Якою повинна бути реакція начальника відділу?

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з'ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий.

Д. Інше: _____

Завдання 4. Наведіть приклад управлінських ситуацій із застосуванням різних стилів керівництва у роботі керівника:

Стилі управління	Управлінська ситуація
Директивний (авторитарний)	
Коучинговий	
Делегувальний	
Підтримувальний (товариський)	

Завдання 5. Поясніть відмінності між поняттями «формальний лідер» та «неформальний лідер». «Я вважаю, що формальний лідер – це..., а неформальний – це...» та які між ними відмінності.

Підсумковий контроль

Перелік питань до екзамену

1. Наведіть трактування поняття «менеджмент». Охарактеризуйте його змістове наповнення. Менеджмент є наукою чи мистецтвом управління?

2. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінського праці? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.

3. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?

4. Наведіть трактування поняття «управління». Охарактеризуйте його змістове наповнення. Чи є тотожними (однаковими) поняття «менеджмент» і «управління»?

5. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.

6. Хто вперше описав основні принципи управління? Що це за принципи?

7. Стисло опишіть історію виникнення менеджменту. Коли саме в часовому вимірі менеджмент почав формуватися як сфера управлінських знань? Чи можна вважати менеджмент наукою, навчальною дисципліною, практичним інструментом, що використовується для ефективного управління підприємствами, фірмами і компаніями?

8. Адміністративні методи менеджменту: сутність, призначення, види. На чому ґрунтуються методи цієї групи?

9. Вкажіть на стилі управління персоналом організації, що використовуються менеджерами у їхній практичній діяльності. У стислій формі опишіть їхню сутність.

10.Класичні школи менеджменту, зміст та сфери застосування.

11.Система сучасних поглядів менеджменту.

12.Дайте визначення зовнішнього середовища організації та опишіть його характеристики. Проведіть відмінності між середовищем прямого впливу та середовищем непрямого впливу.

13.Основні принципи менеджменту. Їхня стисла характеристика. На чому базуються принципи менеджменту.

14.Розкрийте суть змістовних теорій мотивації та охарактеризуйте: ієрархію потреб за Маслоу та теорію потреб за МакКлелландом. Що в них спільного, які їхні відмінності?

15.Охарактеризуйте закони й закономірності менеджменту.

16.Охарактеризуйте об'єкт і предмет менеджменту як науки управління сучасними організаціями.

17. Структура організації, сутність і значення.

18. Дайте сутнісну характеристику поведінкової і кількісної теорій менеджменту (напрями і цілі досліджень, внесок у розвиток науки управління, недоліки).

19. Охарактеризуйте основні функції менеджменту, їхнє основне спрямування, послідовність (порядок) реалізації.

20. Дайте визначення поняття «прийняття рішень» в менеджменті. Охарактеризуйте сутність класичної та поведінкової моделей прийняття рішень.

21. Дайте визначення поняття «стратегія». Поясніть необхідність її розробки для організації. Охарактеризуйте основні елементи стратегії та рівні стратегій організації.

22. Охарактеризуйте процедуру зовнішнього й внутрішнього аналізу як етапів процесу формування стратегії (цілі зовнішнього і внутрішнього аналізу; фактори, що оцінюються; основні результати; SWOT-аналіз).

23. Дайте визначення поняття «організації» як функції управління. Охарактеризуйте співвідношення категорій «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура».

24. Класифікуйте й дайте стисло характеристику основних типів і форм планів впровадження стратегії (тактичні плани; одноразові плани; плани, що повторюються).

25. Поняття «комунікації», її мета та значення в менеджменті.

26. Зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування організацій (підприємств, фірм і компаній). Задля чого виконують аналіз зовнішнього середовища? Чи є це вкрай важливо для топ-менеджменту організації?

27. Назвіть і охарактеризуйте основні типи контролю з точки зору часу їх проведення відносно роботи, яка виконується.

28. Види комунікацій в організації. Вимоги до комунікацій.

29. Наведіть характеристику функціональної структури управління організацією. Опишіть її недоліки і переваги. Коли доцільно проектувати таку структуру управління?

30. Що таке влада, чому вона необхідна в управлінні? Як співвідносяться між собою влада, вплив та лідерство?

31. Розкрити сутність комунікацій в менеджменті та навести основні умови здійснення процесу комунікацій.

32. Наведіть характеристику дивізійної структури управління організацією. Опишіть її недоліки і переваги. Коли доцільно проектувати таку структуру управління?

33. Розкрити сутність, переваги та недоліки усіх комунікацій.

34. Охарактеризуйте діапазон контролю як елемент організаційного проектування (сутність, теорія зв'язків «підлеглий-керівник», фактори, що впливають на частоту та кількість посадових зв'язків).

35. Переваги функціональної організаційної структури управління над лінійною.

36. Розкрити сутність, переваги та недоліки письмових комунікацій.

37. Охарактеризувати сутність змістовних теорій мотивації. Навести основні змістовні теорії мотивації.

38. Опишіть функцію мотивації. Яке її спрямування? Яка її роль в управлінні персоналом? У чому різниця між поняттями «стимул» і «мотивація»?

39. Дайте сутнісну характеристику класичної теорії організації (напрями і цілі досліджень; основні результати досліджень А. Файоля і М. Вебера; внесок у розвиток теорії організації).

40. Дайте сутнісну характеристику делегування повноважень як складової організаційного процесу (сутність, основні елементи, лінійні, штабні і функціональні повноваження).

41. Опишіть функцію контролю. Яка її роль в управлінні персоналом? Види контролю. Що треба розуміти під попереднім контролем?

42. Дайте порівняльну характеристику лінійної і функціональної організаційної структури (відмінність принципів побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).

43. Мета управлінських рішень та їх значення. Класифікація управлінських рішень.

44. Наукова школа управління: сутність, які основні результати були отримані засновником цієї школи?

45. Навести та охарактеризувати види контролю.

46. Підготовка та прийняття управлінських рішень.

47. Школа людських відносин. Засновники. Які основні результати були отримані засновником цієї школи?

48. Охарактеризуйте сутність лінійно-функціональної організаційної структури (принципи побудови, переваги, недоліки, сфери застосування).

49. Планування. Функції та види планування.

50. Обґрунтуйте місце й роль менеджменту в діяльності підприємства.

51. Розкрийте суть та еволюцію поняття «мотивація».

52. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури (принципи побудови, переваги, недоліки, сфери застосування).

53. Класифікація методів менеджменту. Якій групі методів належить провідна роль в управлінні сучасними організаціями.

54. Розкрийте сутність, сенс та необхідність контролю в управлінні.

55. Як впливає організаційна культура на роботу трудового колективу?

56. Дайте визначення поняття «мотивація». Фінансова й нефінансова мотивація.

57. Дайте визначення поняття «лідерство». Охарактеризуйте співвідношення категорій «вплив», «влада», «повноваження», «лідирування». Формальне і неформальне лідерство.

58. Дайте визначення поняття «комунікації» в управлінні. Охарактеризуйте необхідні умови для комунікації й опишіть модель процесу комунікації.

59. Метод DISC, сутність, значення та особливості.

60. Дайте порівняльну характеристику основних підходів у теорії лідирування: підхід з позицій особистих якостей керівника; поведінковий підхід; ситуаційний підхід.

61. Дайте сутнісну характеристику основних складових непрямого управлінського контролю поведінки робітників в організації (селекція кадрів, організаційна культура, формалізація, тренінг).

62. Дайте загальну характеристику «теорії мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга (ідея теорії; перелік мотиваційних і гігієнічних факторів, діапазони їх дії; основні висновки).

63. Дайте сутнісну характеристику основних складових прямого управлінського контролю поведінки робітників в організації (винагородження, підвищення кваліфікації, підсилення мотивації, дисциплінарний вплив).

64. Дайте змістовну характеристику кожного з етапів процесу комунікації (сутність; фактори, що забезпечують ефективну реалізацію).

65. Мотивація 3.0: особливості та значення.

66. Основні теорії мотивації: навести їх характеристику.

67. Контроль. Основні види управлінського контролю.

68. Охарактеризуйте основні методи міжособових комунікацій (усна, письмова, невербальна: їх сутність, переваги і недоліки).

69. Система контролю та умови її ефективного функціонування.

70. Охарактеризуйте модель процесу контролю поведінки робітників в організації (основні елементи моделі і їх взаємозв'язки).

71. Класифікуйте типи організаційних комунікацій за критеріями статусу комунікацій та їх спрямованості (сутність, особливості практичного застосування).

72. Сутність, види (формальні, неформальні) і характеристика колективів (груп).

73. Ідентифікуйте інструменти операційного контролю. Дайте їх стилу (на рівні визначень) характеристику.

74. Ідентифікуйте базові (первинні) типи комунікаційних мереж в організації. Охарактеризуйте ефективність використання відповідних мереж за критеріями швидкості передавання і точності повідомлення. Мережа неформальних комунікацій.

75. Соціально-психологічний клімат в колективі, його роль в управлінні підприємством.

76. Ідентифікуйте види управлінського контролю за критерієм часу здійснення контрольних операцій. У чому їх сутність, які їх переваги і недоліки?

77. Охарактеризуйте сукупність факторів, що перешкоджають здійсненню ефективних комунікацій, і дайте їх сутнісну характеристику.

78. Сутність керівництва і лідерства. Основні відмінності.

79. Конфлікт і напрями його подолання.

80. Охарактеризуйте параметри ефективної системи контролю. Розкрийте поняття «дисфункціональний ефект» системи контролю.

81. Дайте порівняльну характеристику змістовних і процесних теорій мотивації (відмінності у спрямуванні; досліджувані проблеми; переваги і недоліки).

82. Влада, її форми та джерела.

83. Дайте визначення поняття «контроль». Охарактеризуйте модель процесу контролю (основні складові процесу контролю та їх взаємозв'язки).

84. Охарактеризуйте сутність основних форм влади та впливу, їх переваги та недоліки як інструментів лідерства.

85. Стилi керівництва на засадах управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона.

86. Концепція трьох стилів керування К. Левіна.

87. Охарактеризуйте основні положення «теорії Х» і «теорії Y» Д. Мак-Грегора (система уявлень про мотиви виробничої діяльності людей; основні характеристики авторитарного та демократичного стилів керування).

88. Резильєнтність, її особливості.

89. Охарактеризуйте персональні та інтерперсональні soft skills.

90. Назвіть лідерські компетенції, що належать до soft skills.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Словесні: лекційні та семінарські заняття (інформаційні, проблемні, з елементами бесіди, вирішення ситуаційних вправ), навчальна дискусія.

Наочні: спостереження, ілюстрування.

Практичні: вправи різних типів, ситуативне моделювання.

Репродуктивні: відтворення, бесіда.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Опитування.

Індивідуальні завдання.

Взаємоконтроль (взаємооцінювання).

Самоконтроль: рефлексія, самооцінювання, рецензування.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ, УМІНЬ ТА НАВИЧОК СТУДЕНТІВ

Результатом вивчення дисципліни «Менеджмент» є екзамен. Підсумковий контроль здійснюється в письмовій формі відповідно до білетів.

Умовою допуску до підсумкового контролю знань є позитивні оцінки з поточного контролю знань. Контроль знань студентів здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальну кількість балів, яку може отримати студент протягом семестру становить 60 балів (екзамен).

Білет складається з трьох теоретичних питань. За кожну правильну відповідь на питання та виконання завдання студент може отримати максимум 12 балів. 4 бали студент може отримати за відповіді на 2 додаткові питання в межах курсу (екзамен).

Під час оцінювання результатів 100 балів розподіляються між кількістю питань та зазначаються у білеті. До відомості обліку успішності вносяться сумарні результати поточних досягнень, бали, отримані студентом за усі передбачені, види навчальної діяльності та підсумкового контролю за формулою: результати поточних досягнень студента + результати підсумкового контролю = загальна оцінка.

Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

**11. Критерії оцінювання та засоби діагностики
результатів навчання
Денна форма навчання**

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Відповіді на семінарських заняттях (відповіді та дискусії під час обговорення, активна участь у командній роботі, презентації, розв'язок ситуаційних завдань, кейсів тощо)	35
2	Виконання контрольної роботи	10
3	Наукове повідомлення за заданою тематикою (зокрема англійською мовою)	15
4	Екзамен	40
	Всього	100
5	***Додаткові бали Неформальна освіта (сертифікат) ІНДЗ	10

Об'єктом оцінювання навчальних досягнень студентів є знання, уміння та навички, досвід творчої діяльності.

Поточний контроль знань студентів включає оцінку за роботу на семінарських заняттях та самостійну роботу.

За активну на семінарських заняттях під час дискусії, участь в командній роботі під час вирішення ситуаційних завдань студенти можуть отримати до 3 балів за семінарське заняття.

Контрольна робота оцінюється від 0-10 балів.

Список рекомендованої літератури

1. Основи менеджменту. Конспект лекцій : навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нашекіна, О. В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
3. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
4. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нашекіна, О. В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
5. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Т. І. Лункіна, А. А. Кугляр, Я. Р. Кємова Дропшипінг як сучасний напрям розвитку бізнесу в Україні. *Modern Economics*. 2020. Вип. 24. С. 24-30.
7. Гоулман Деніел. Соціальний інтелект : наука про людські відносини ; пер. з англ. Я. Лебеденко. Клуб сімейного дозвілля. 2020. 400 с.
8. Креативне мислення як засіб формування та розвиток творчих здібностей здобувачів освіти. URL : <https://naurok.com.ua/kreativne-mislennya-yak-zasib-formuvannya-i-rozvitok-tvorchih-zdibnostey-287871.html>.
9. Лункіна Т. І. Системне та креативне мислення здобувачів вищої освіти як вимога сьогодення. *Modern Economics*. Вип. №33. 2022.
10. Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Сучасне мислення здобувачів вищої освіти. Актуальні питання економіки, обліку, управління і права в сучасних умовах : міжнародна науково-практична конференція, 22.07.2022 р.
11. Т. І. Лункіна, Є. М. Лункіна Розвиток та управління штучним інтелектом у світі: реалії сьогодення. *Інфраструктура ринку*. №83 2025. С. 210-214.
12. Лункіна Т. І., Шеремет А. О. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення ефективності управління підприємством: теоретичні підходи та практичний вплив. *Сталий розвиток*. №3 (54). 2025. URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1330>.
13. Т. І. Лункіна Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь *Сталий розвиток*. №4 (55). 2025. С. 48-52. URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1389/1339>.
14. Т. І. Лункіна, Персань К С., Лункіна Є М. Управління людськими ресурсами: сутність і значення. *Інфраструктура ринку*. №85 2025.

С. 135-140. URL : https://www.market-infr.od.ua/journals/2025/85_2025/22.pdf.

15. Reznik, N., Lazebnyk, V., Dranus, L., Dranus, V., Lunkina, T., Stoian, O. Innovative Aspects of Managing the Foreign Economic Activities of Enterprises in the Agro-Food Sector Green Finance and Energy Transition. Chapter First Online: 08 February 2025. pp. 503–517. URL : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-75960-4_46#citeas.

16. V. Dranus, L. Dranus, P. Fuhelo, T. Lunkina, O. Stoian. Peculiarities of Local Budget Revenues Management in Ukraine Under Martial Law. Review of Economics and Finance. V.22 (2024), P. 18-32. Міжнародне фахове видання включено до наукометричної бази Scopus

<https://refpress.org/ref-vol22-a3/>

17. Т. І. Лункіна, В. С. Сорочан Роль фінансового планування в управлінні ефективністю підприємств в умовах економічної нестабільності. Інфраструктура ринку, 2025. № 82. С. 201-205. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/82_2025/36.pdf

18. A. Burkovska, O. Shebanina, T. Lunkina, A. Burkovska. Socio-Psychological Determinants of Food Security in Ukraine: Causal Aspect. Economic Studies: Ікономічески изследвания. 2022. Vol. 31(5). P 145-162.

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12548/1/Burkovska-2022-1.pdf>. Міжнародне фахове видання включено до наукометричної бази Scopus.

19. S. Yekimov, V. Kulagin, T. Lunkina, S. Haponenko The importance of environmental education for effective environmental management. 1st International Conference on Environmental Sustainability Management and Green Technologies. E3S Web of Conferences Vol. 296, № 5. 08002 (2021). <http://doi.org/10.1051/e3sconf/202129608002>. Scopus https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2021/72/e3sconf_esmgt2021_08002/e3sconf_esmgt2021_08002.html.

20. Лункіна Т. І., Васильєв В. В. Управління виробничим потенціалом комунального виробничого підприємства щодо організації харчування у навчальних закладах освіти. Інфраструктура ринку. С.8-13. URL : https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2024_17_1/AE-17_1_10.pdf

***Тетяна Іванівна Лункіна,
Любов Сергіївна Дранус***

Методична серія
Випуск № 472

МЕНЕДЖМЕНТ

*Для виконання практичних завдань
для студентів денної форми навчання
спеціальності 073 / ДЗ «Менеджмент»*

*Друкується в авторській редакції
Комп'ютерна верстка В. Шевченко.
Друк С. Волинець. Фальцювально-палітурні роботи О. Мішалкіна.*

Підп. до друку 17.02.2026.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Папір офсет.
Гарнітура «Times New Roman». Друк різнограф.
Ум. друк. арк. 3,49. Обл.-вид. арк. 2,24.
Тираж 10 пр. Зам. № 7174.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.
54003 м. Миколаїв, вул. 68 Десантиків, 10.
Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №6124 від 05.04.2018