

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»  
ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ

Затверджено  
На засіданні кафедри менеджменту  
протокол № 7 від 15.05.2025 р.  
Протокол № 2 від 26 .06.2025 р  
Редакційно-видавничої ради НТУ «ХП»

Харків  
НТУ «ХП»  
2025

Методичні вказівки до виконання практичних робіт з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр / укладач О.Ю. Лінькова.  
Харків : НТУ «ХПІ», 2025. 87 с.

Укладач: О. Ю. Лінькова

Рецензент: П.М. Фоцій

Кафедра менеджменту

## ВСТУП

Менеджмент відіграє ключову роль в ефективній діяльності будь-якої організації бізнесу. Зростаюча конкуренція та економічна нестабільність створюють умови, в яких організація повинна постійно аналізувати свій стан і оцінювати перспективи своєї діяльності. У зв'язку з цим важливу роль відіграє підготовка спеціалістів економічного профілю з навичками пошуку інформації та критичного мислення при виборі напрямків вирішення прикладної проблеми організації бізнесу. Методичні вказівки для підготовки до практичних занять з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» розроблено на допомогу у вивченні та організації самостійної роботи студента.

Викладений матеріал орієнтує студентів на вивчення першоджерел та літератури, яка містить приклади практичного застосування досягнень науки менеджменту в діяльності вітчизняних компаній та компаній, які працюють в державах з ринковою економікою.

В методичних вказівках наведена структура навчальної дисципліни та за кожною темою приклади практичних завдань.

Мета викладання дисципліни Основи менеджменту: Зосередження на ключових елементах управління та розвиток управлінських навичок, пов'язаних із плануванням, організацією, мотивацією та контролем. Формування: уявлення студентів про бізнес-процеси на основі системного та синергетичного підходів з використанням ситуаційного аналізу, навичок самостійного дослідження проблем управління.

## СТРУКТУРА КУРСУ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Таблиця 1

Тема	Кількість годин відведених на		
	Лекції	Практичні та семінарські заняття	Самостійну роботу
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	2	1	5
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	2	1	5
Тема 3. Історія розвитку менеджменту	2	1	5
Тема 4. Бізнес-організація та її характеристики	2	1	5
Тема 5. Функції та методи менеджменту	2	1	5
Тема 6. Процес управління	2	1	5
Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту	4	2	7
Тема 8. Організування як загальна функція менеджменту	2	2	7
Тема 9. Мотивація в менеджменті	4	2	5
Тема 10. Процес контролю	2	2	5
Тема 11. Комунікації	2	2	5
Тема 12. Процес прийняття управлінських рішень	2	1	5
Тема 13. Моделі і методи прийняття управлінських рішень	2	2	5
Тема 14. Групи та групова динаміка	2	2	5
Тема 15. Вплив, влада, лідерство	2	1	5
Тема 16. Система управління персоналом	2	2	5
Тема 17. Управління міжнародними командами	2	1	5
Тема 18. Управління знаннями	2	2	5
Тема 19. Інноваційний менеджмент	2	2	5
Тема 20. Управління змінами	2	2	5
Тема 21. Кризовий менеджмент	2	2	5
Тема 22. Конфлікти, стреси в менеджменті	2	2	5
Тема 23. Корпоративна соціальна відповідальність	2	1	5
Тема 24. Етика менеджменту	2	2	5
Тема 25. Міжкультурний менеджмент	2	2	5
Тема 26. Розвиток бізнесу	2	2	7
Тема 27. Управління проектами	2	2	5
Тема 28. Ефективність менеджменту	2	2	7
Тема 29. Актуальні проблеми менеджменту	2	1	5
Тема 30. Сучасні тренди в менеджменті	2	1	5
<b>Всього за курсом 9 кредитів (270 годин)</b>	<b>64</b>	<b>48</b>	<b>158</b>

## **Практичне заняття 1.**

### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

**Головна мета** – сформувати у студентів чітке розуміння сутності менеджменту, його ролі в сучасному світі та основних методологічних підходів до вивчення цієї дисципліни.

#### **Знання:**

понять менеджмент, його основних функцій та цілей;  
рівнів управління (вищий, середній, низовий) та сфер застосування менеджменту (виробництво, маркетинг, фінанси тощо);  
етапів розвитку менеджменту, від класичних теорій до сучасних підходів;  
наукового методу в менеджменті та методів дослідження в цій галузі.

#### **Розуміння:**

що менеджмент відіграє ключову роль у розвитку економіки, соціальної сфери та культури;  
що менеджмент поєднує в собі як наукові знання, так і практичні навички;  
як технологічний прогрес змінює роль менеджера та вимагає нових підходів до управління.

#### **Навички:**

аналізувати різні управлінські ситуації та визначати оптимальні рішення;  
об'єднувати різноманітну інформацію для формування цілісного уявлення про менеджмент;  
висловлювати свої думки та аргументувати свою позицію.

#### **Очікувані результати:**

визначити сутність менеджменту та його роль в сучасному світі;  
описати основні функції менеджера та рівні управління;

проаналізувати вплив технологій на розвиток менеджменту;  
сформулювати власне розуміння менеджменту як науки і мистецтва;  
застосовувати отримані знання для аналізу реальних управлінських ситуацій.

Доповіді студентів:

- завдання менеджера в сфері: маркетингу, фінансів, виробництва, управління персоналом, інновацій, логістики. Навести приклади управлінських рішень в обраній сфері. Проаналізувати як технології змінюють роль менеджера в цій сфері.

Групова дискусія: тема. Найважливіші якості сучасного менеджера.

Виклики перед менеджментом в XXI столітті

Проаналізувати управлінську діяльність у відомій компанії: цілі, структуру, управлінські рішення, які прийняті за останній рік, ефективність цих рішень, рекомендації менеджерам.

Командна робота. Висновки.

## **Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

**Головна мета** – сформулювати у студентів глибоке розуміння фундаментальних законів, закономірностей та принципів менеджменту, які є основою ефективного управління організаціями.

**Знання:**

відмінностей між законами, закономірностями та принципами менеджменту;

основних груп законів і принципів менеджменту (загальнонаукові, специфічні для менеджменту);

змінюваних уявлень про закони і принципи менеджменту в процесі розвитку управлінської думки.

**Розуміння:**

що знання законів і принципів менеджменту є необхідною умовою для прийняття ефективних управлінських рішень;

як закони, закономірності та принципи менеджменту взаємодіють між собою і впливають на діяльність організації;

що деякі принципи менеджменту є універсальними, тоді як інші можуть бути специфічними для певного типу організації або ситуації.

**Навички:**

аналізувати конкретні управлінські ситуації з точки зору дії законів і принципів менеджменту;

об'єднувати різні теоретичні знання для вирішення практичних задач; застосовувати закони і принципи менеджменту в реальній практиці управління.

**Очікувані результати:**

сформулювати визначення ключових понять (закон, закономірність, принцип) в контексті менеджменту;

навести приклади дії законів і принципів менеджменту в різних організаціях;

оцінити роль законів і принципів менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень;

розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності на основі знання законів і принципів менеджменту.

**Доповіді студентів:**

- Підготувати презентацію за кожним законом менеджменту на вибір студента: визначення закону, приклад прояву закону в реальних організаціях, проаналізувати як цей закон впливає на ефективність управління (обмеженості ресурсів, відповідності організаційної структури цілям, спеціалізації, єд-

ності управління, обов'язковості зворотного зв'язку, оптимального поєднання централізації та децентралізації, мотивації персоналу, інноваційності, пропорційності, сталості змін, перспективності, контролю, адекватності управлінських рішень, лідерства).

Кожна група обирає типову управлінську ситуацію (наприклад, впровадження нової технології, звільнення співробітника, криза компанії): які закони менеджменту мають прояв у ситуації, як закон впливає на розвиток ситуації, рекомендації для вирішення ситуації з урахуванням законів.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема (дебати). Чи існують універсальні принципи менеджменту? Принципи менеджменту залежать від умов?

Зміни законів менеджменту в умовах цифрової трансформації.

Роль культурного контексту у застосуванні законів менеджменту

Рольова гра.

Ролі: Інвестор, найманий працівник

Ситуація: визначити галузь для бізнесу зі стійким попитом.

Завдання: Розробити модель ідеальної організації, заснованій на законах менеджменту.

Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 2.**

### **Тема 3. Історія розвитку менеджменту**

**Головна мета** – сформулювати у студентів цілісне розуміння еволюції менеджменту від його витоків до сучасних тенденцій, демонструючи, як історичні контексти та культурні особливості впливали на розвиток управлінської думки.

**Знання:**

основних етапів розвитку менеджменту, від давніх цивілізацій до сучасності;

внесків видатних мислителів і вчених у розвиток теорії управління;  
різниці між класичними, неокласичними та сучасними школами менеджменту;

культурних, соціальних та економічних особливостей різних країн, їх впливу на розвиток менеджменту.

### **Розуміння:**

як змінювалися уявлення про менеджмент з часом і під впливом яких факторів;

що багато ідей і концепцій, розроблених у минулому, залишаються актуальними і сьогодні;

як історичний, культурний і соціальний контекст впливав на розвиток менеджменту.

### **Навички:**

аналізувати історичні джерела та виявляти закономірності розвитку менеджменту;

порівнювати різні підходи до управління і виявляти їх сильні і слабкі сторони;

синтезувати знання з різних джерел і формулювати власні висновки;

### **Очікувані результати:**

простежити еволюцію менеджменту від його витоків до сучасності;  
оцінити внесок різних вчених і мислителів у розвиток управлінської думки;

пояснити, як історичні, культурні та соціальні фактори впливали на розвиток менеджменту;

застосувати історичні знання для аналізу сучасних управлінських проблем;

сформулювати власне бачення майбутнього розвитку менеджменту.

Доповіді студентів:

- обрати одну з історичних епох (давні часи, середньовіччя, промислова революція, XX століття, XXI століття): основні характеристики управління в обрану епоху, приклад відомих менеджерів, які фактори вплинули на розвиток менеджменту.

Обрати принципи національної моделі менеджменту; порівняти дану модель з іншими національними моделями, як історичні, культурні, соціальні фактори вплинули на формування даної моделі, оцінити ефективність цієї моделі в сучасних умовах.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія (мозковий штурм, дебати - обговорення протилежних точок зору): тема. Етапи розвитку менеджменту.

Зміна ролі менеджера і підлеглого з часом.

Найбільш перспективні тренди в менеджменті.

Можливий універсальний підхід до менеджменту.

Рольова гра.

Ролі: Менеджер організації, держслужбовець, військовий, релігійний лідер.

Ситуація: Обрати час та вид організації.

Завдання: Розробити хронологію розвитку менеджменту.. Порівняти підходи до управління в різних типах організацій (військових, комерційних, релігійних, державних)

Командна робота. Висновки.

#### **Тема 4. Бізнес-організація та її характеристики**

**Головна мета** – сформуванати у студентів чітке розуміння сутності бізнес-організації як складної системи, що взаємодіє зі своїм оточенням та має свої специфічні характеристики.

##### **Знання:**

бізнес-організацій, її основних елементів та функцій;  
різних типів організацій (комерційні, некомерційні) та їхніх особливостей;

місії, візії, цілей організації їх взаємозв'язок;

факторів, які впливають на організацію зсередини та ззовні;

понять бізнес-процес, етапів бізнес-процесів;

##### **Розуміння:**

що організація є системою, яка складається з взаємопов'язаних елементів;

що організації є динамічними системами, які постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;

що успіх організації залежить від правильної постановки цілей та розробки ефективної стратегії.

##### **Навички:**

аналізувати структуру і функціонування організації;

об'єднувати різноманітну інформацію про організацію в єдину картину;

прогнозувати можливі зміни в організації та її оточенні.

##### **Очікувані результати:**

визначити ключові характеристики бізнес-організації;

аналізувати взаємодію організації з зовнішнім середовищем;

ідентифікувати сильні і слабкі сторони організації;

оцінити вплив різних факторів на діяльність організації;

розробити прості моделі організаційних структур.

Доповіді студентів:

- обрати організаційно-правову форму підприємства (ТОВ, ТДВ, ПТ, КТ, ПАТ, ПрАТ): визначення, основні характеристики: структура, відповідальність власників, процедура прийняття рішень, приклад відомої компанії, яка використовує цю форму, аналіз переваг і недоліків.

Обрати компанію для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища та їхнього впливу на діяльність компанії. Рекомендації щодо адаптації компанії до змін зовнішнього середовища.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема (дебати, мозковий штурм). Відмінності між формальними і неформальними організаціями.

Зміни організаційних структур під впливом цифрової трансформації.

Як побудувати ефективну систему управління бізнес-процесами.

Рольова гра.

Ролі: інвестори, менеджери, наймані працівники.

Ситуація: обрати інвестиційний проект створення нової бізнес-організації.

Завдання: створити модель ідеальної організації.

Командна робота. Висновки.

### **Практичне заняття 3.**

#### **Тема 5. Функції та методи менеджменту**

**Головна мета** – сформулювати у студентів чітке розуміння основних функцій менеджменту та різноманіття методів, які використовуються для їх реалізації.

#### **Знання:**

чотирьох основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) та їх суті;

методів менеджменту, прикладів кожного;  
реалізації функцій менеджменту за допомогою різних методів.

**Розуміння:**

що кожна з функцій менеджменту є необхідною для ефективної роботи організації;

що вибір методів менеджменту залежить від конкретної ситуації та цілей організації;

що менеджмент є динамічним процесом, який вимагає постійної адаптації до змін.

**Навички:**

аналізувати конкретну управлінську ситуацію і визначати, які функції менеджменту і методи необхідно застосувати;

об'єднувати різні методи менеджменту для досягнення поставлених цілей;

приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу ситуації.

**Очікувані результати:**

описати чотири основні функції менеджменту та їх взаємозв'язок;

класифікувати методи менеджменту за різними критеріями;

вибрати оптимальні методи менеджменту для вирішення конкретних управлінських задач;

розробити план заходів для реалізації обраних методів менеджменту.

Доповіді студентів:

- Студент обирає одну з основних функцій менеджменту (планування, організація, контроль): етапи; приклад застосування в різних організаціях; важливість функції для досягнення цілей.

Проаналізувати організацію, як застосовуються різні методи менеджменту: ефективність, сильні, слабкі сторони, рекомендації щодо вдосконалення системи управління в організації.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема (дебати, мозковий штурм). Які фактори впливають на вибір методів менеджменту?

Як поєднати різні методи менеджменту для досягнення максимальної ефективності?

Рольова гра.

Ролі: Топ-менеджмент, власники, наймані працівники.

Ситуація: успішна бізнес-організація пройшла процес реструктуризації.

Завдання: розробка власної моделі управління для конкретної організації.

Командна робота. Висновки.

## **Тема 6. Процес управління**

**Головна мета** - сформувані у студентів чітке розуміння процесу управління як динамічної системи, що забезпечує ефективне функціонування організації.

### **Знання:**

поняття управлінський процес, його основних елементів;  
різних типів організацій та їхніх особливостей;  
етапів управлінського циклу;  
відмінностей між жорсткими та м'якими підходами до управління;  
основних стадій життєвого циклу організації та особливостей управління на кожній зі стадій.

**Розуміння:**

що організація є відкритою системою, яка взаємодіє зі своїм оточенням;

що процес управління є постійно змінним і адаптується до нових умов;

що всі етапи управлінського циклу є взаємопов'язаними і однаково важливими для успіху організації.

**Навички:**

аналізувати управлінські ситуації та виявляти проблеми;

об'єднувати різні елементи управлінського процесу в єдину систему;

приймати обґрунтовані управлінські рішення;

створювати прості моделі управлінських процесів.

**Очікувані результати:**

описати процес управління як циклічний процес;

пояснити, як різні фактори впливають на процес управління;

вибрати оптимальний стиль управління для конкретної ситуації;

розробити план розвитку організації.

**Доповіді студентів:**

- Студент обирає один тип організації: визначення; цілі та характеристики; відомі приклади організацій, особливості управління в таких організаціях.

Проаналізувати життєвий цикл реальної організації: стадія, особливості управління, проблеми і можливості, подальший розвиток.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема (дебати, мозковий штурм). Як змінюються процеси управління на різних стадіях життєвого циклу? Роль лідера в управлінні організацією.

Рольова гра.

Ролі: Топ-менеджмент, власники, наймані працівники.

Ситуація: успішна бізнес-організація.

Завдання: Аналіз компанії за Моделлю 7S (McKinsey 7S Framework): стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль управління, співробітники, навички.

Командна робота. Висновки.

#### **Практичне заняття 4.**

##### **Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту**

**Головна мета** – сформулювати у студентів чітке розуміння сутності планування як фундаментальної функції менеджменту, розвинути навички розробки ефективних планів та стратегій для досягнення цілей організації.

##### **Знання:**

понять планування, його видів та етапів;

методів планування, SWOT-аналізу;

класичних та сучасних стратегій бізнесу;

процесу оцінки ефективності планів.

##### **Розуміння:**

що планування є основою для успішної діяльності будь-якої організації;

як планування пов'язане з організацією, мотивацією та контролем;

що плани потребують постійного коригування в умовах мінливого зовнішнього середовища.

##### **Навички:**

аналізувати ситуацію в організації та визначати її сильні і слабкі сторони, можливості та загрози;

розробляти стратегії та плани, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори;

приймати обґрунтовані рішення щодо вибору стратегії і тактики;  
ефективно презентувати свої плани та стратегії.

**Очікувані результати:**

описати процес планування і його етапи;  
провести SWOT-аналіз організації;  
розробити просту стратегію для невеликої організації;  
оцінити ефективність різних стратегій.

Доповіді студентів:

- Обрати один з етапів планування: визначення; ключові завдання; приклади інструментів; важливість цього етапу для успіху планування.

Провести SWOT-аналіз реальної компанії: сильні, слабкі сторони, можливості, загрози, стратегії.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Які фактори впливають на ефективність планування?

Як поєднати довгострокове і короткострокове планування?

Ризики реалізації стратегії.

Як адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища?

Рольова гра.

Ролі: керівники команд, інвестори, наймані працівники.

Ситуація: Компанія, яка виготовляє меблі. (Cirque du Soleil,: поєднали театральні вистави, музику, хореографію та дизайн костюмів; Nintendo Wii: запропонували інноваційний досвід завдяки інтерактивним контролерам, орієнтуючись на сім'ї та випадкових гравців; Yellow Tail (Casella Wines): доступне, зрозуміле вино для молодшої аудиторії; iTunes (Apple): запровадили модель продажу окремих пісень за \$0.99 у зручному цифровому форматі, вирішуючи проблему піратства та нелегальних завантажень; Dyso: створили

безмішкову, потужну та стильну модель пілососів із технологією циклонів; Tesla: пропонує машини, а й новий досвід водіння; Starbucks: новий підхід до кав'ярень, зробивши їх місцем для роботи, відпочинку та соціалізації; Airbnb: новий ринок для туристів та власників житла, дозволяючи людям заробляти на здачі в оренду своїх помешкань; Uber: Замінили традиційні служби таксі мобільною платформою, що забезпечує швидкий та доступний спосіб замовлення транспорту).

Завдання: Розібрати етапи планування на прикладі компанії стратегії блакитного океану: критичні фактори успіху, маркетинг, масштабування, оцінка.

Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 5.**

### **Тема 8. Організування як загальна функція менеджменту**

**Головна мета** – сформулювати у студентів чітке розуміння функції організації в менеджменті, розвинути навички проектування організаційних структур та розуміння процесів делегування повноважень.

#### **Знання:**

поняття організація як функція менеджменту, відмінностей від інших функцій;

основних елементів організаційної структури (відділи, служби, посади) їх взаємозв'язків;

типів організаційних структур (лінійна, функціональна, матрична), їхніх переваг і недоліків;

сутності делегування повноважень, його етапів та важливості для ефективної роботи організації.

#### **Розуміння:**

що ефективна організація роботи є основою успіху будь-якої компанії;

як організація пов'язана з плануванням, мотивацією і контролем;  
що організаційні структури повинні бути гнучкими і адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

**Навички:**

аналізувати існуючі організаційні структури та виявляти їхні недоліки;  
розробляти нові організаційні структури, враховуючи специфіку діяльності компанії;

приймати обґрунтовані рішення щодо делегування повноважень;  
комунікувати пропозиції щодо зміни організаційної структури.

**Очікувані результати:**

описати процес побудови організаційної структури;  
вибрати оптимальну організаційну структуру для конкретної компанії;  
розробити схему делегування повноважень;  
оцінити ефективність існуючої організаційної структури.

**Доповіді студентів:**

- Дати характеристику елементу організаційної структури: посади; відділи; рівні; комунікаційні канали (брифінги, портали); центри відповідальності (центр прибутків - відділ продажів); прийняття рішень; зв'язки; делегування; стандарти: визначення, переваги та недоліки, приклади компаній з аналогічною структурою, ситуації для яких така структура ефективна.

Обрати реальну компанію та розробити пропозиції щодо вдосконалення її організаційної структури: проблеми слабкі місця, план впровадження покращень.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Делегування та його роль в ефективному управлінні.

Як побудувати гнучку організаційну структуру?

Рольова гра.

Ролі: менеджери функціональних підрозділів, керівники проектів, топ-менеджери.

Ситуація: Обрати привабливу у майбутньому сферу бізнесу.

Завдання: Розробити організаційну структуру для нової компанії.

Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 6.**

### **Тема 9. Мотивація в менеджменті.**

**Головна мета** – сформувати у студентів глибоке розуміння сутності мотивації, її ролі в управлінні персоналом та розробити навички застосування різних мотиваційних інструментів.

#### **Знання:**

поняття мотивації, види, вплив на поведінку людини;  
основних теорій мотивації (Маслоу, Херцберг, Мак-Клелланд);  
факторів, які впливають на мотивацію працівників (внутрішні та зовнішні);  
інструментів мотивації (матеріальні та нематеріальні).

#### **Розуміння:**

що мотивація є одним з ключових факторів ефективності організації;  
що мотивація є індивідуальним процесом і різні люди можуть бути мотивовані різними факторами;  
як мотивація пов'язана з іншими функціями менеджменту (наприклад, планування, контроль).

#### **Навички:**

аналізувати мотивацію працівників в конкретній ситуації;  
розробляти індивідуальні програми мотивації для різних категорій працівників;

ефективно спілкуватися з підлеглими щодо питань мотивації;  
приймати обґрунтовані рішення щодо вибору мотиваційних інструментів.

### **Очікувані результати:**

пояснити сутність мотивації та її роль в організації;  
застосовувати різні теорії мотивації для аналізу поведінки працівників;  
розробити програму мотивації для конкретної групи працівників;  
оцінити ефективність різних мотиваційних програм.

Доповіді студентів:

- Обрати одну з теорій мотивації: визначення, основні положення і припущення, приклади застосування, аналіз переваг і недоліків (МакГрегора, Маслоу, Альдерфера, Герцберга, МакКлелланда, Врума, Адамса, Портера-Лоулера, Локка, Скіннера).

Розробити для обраної компанії програму мотивації: аналіз існуючої мотивації, сильні і слабкі сторони, нова система мотивації, план впровадження.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Як змінюються потреби працівників і систем мотивації?

Що впливає на ефективність систем мотивації?

Як поєднати матеріальну і нематеріальну мотивацію?

Рольова гра.

Ролі: топ-менеджмент, інвестори, менеджери проектів.

Ситуація: компанії Китаю та США виробники електрокарів.

Завдання: Порівняти різні системи мотивації в різних компаніях.

Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 7.**

### **Тема 10. Процес контролю**

**Головна мета** – сформувати у студентів чітке розуміння сутності контролю як невід'ємної частини управлінського процесу, розвинути навички встановлення системи контролю та оцінки ефективності діяльності організації.

#### **Знання:**

поняття контролю, його мети, значення в управлінській діяльності;  
видів контролю (передній, поточний, кінцевий, фінансовий, операційний тощо), їх особливостей;  
етапів контролю (встановлення стандартів, вимірювання результатів, порівняння з планом, прийняття коригувальних дій);  
інструментів контролю (бюджети, звіти, показники ефективності).

#### **Розуміння:**

що контроль є необхідною умовою для досягнення цілей організації;  
як контроль пов'язаний з плануванням, організацією та мотивацією;  
що надмірний контроль може демотивувати працівників, а недостатній контроль може призвести до негативних наслідків.

#### **Навички:**

аналізувати результати діяльності організації та виявляти відхилення від планових показників;  
розробляти систему контролю, яка відповідає потребам організації;  
приймати обґрунтовані рішення щодо коригувальних дій на основі результатів контролю;  
ефективно комунікувати результати контролю іншим учасникам управлінського процесу.

#### **Очікувані результати:**

описати процес контролю і його етапи;

вибрати відповідні інструменти контролю для різних ситуацій;  
розробити систему контролю для конкретного проекту або процесу;  
оцінити ефективність існуючої системи контролю.

Доповіді студентів:

- Обрати один з видів контролю (попередній, поточний, заключний) :  
визначення, мета, приклади застосування, переваги і недоліки.

Розробити систему контролю реальної компанії: сильні і слабкі сторони, нова система контролю, показники ефективності.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Роль контролю в процесі управління.

Як уникнути надмірного контролю?

Як знайти баланс між довірою та контролем?

Рольова гра.

Ролі: адміністратори, директори, інвестори.

Ситуація: Наприклад, ресторани.

Завдання: Порівняти різні системи контролю в різних організаціях.

Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 8.**

### **Тема 11. Комунікації**

**Головна мета** – сформулювати у студентів чітке розуміння сутності комунікації як важливого елемента менеджменту, розвинути навички ефективної комунікації та вміння долати комунікаційні бар'єри.

#### **Знання:**

поняття комунікації, її видів (вербальна, невербальна, письмова) та функцій;

комунікаційного процесу (відправник, повідомлення, канал, одержувач, зворотний зв'язок);

типів комунікаційних бар'єрів (семантичні, психологічні, фізичні);  
будови комунікаційних мереж в організаціях, їх ролі в управлінні.

**Розуміння:**

що ефективна комунікація є ключем до успіху будь-якої організації;  
як неефективна комунікація може призвести до негативних наслідків;  
що комунікація залежить від культурних особливостей.

**Навички:**

аналізувати комуникативні ситуації та виявляти в них проблеми;  
розробляти ефективні стратегії комунікації;  
передавати інформацію та слухати інших;  
вирішувати конфліктні ситуації, пов'язані з комунікацією.

**Очікувані результати:**

описати процес комунікації та його етапи;  
ідентифікувати різні типи комунікаційних бар'єрів;  
розробити стратегії для ефективної комунікації в різних ситуаціях;  
оцінити вплив комунікації на результати діяльності організації.

Доповіді студентів:

- Обрати один з видів комунікацій (вербальна, не вербальна, масова):  
визначення, функції, приклади, переваги і недоліки.

Обрати кейс де відбувається збій комунікації: бар'єри, причини, шляхи вирішення (неправильне тлумачення інструкцій; недостатня міжкультурна комунікація; відсутність горизонтальної комунікації; перенавантаження інформацією; недостатній зворотний зв'язок; помилки через технічний збій; конфлікт інтересів у прийнятті рішень; непорозуміння через використання

сленгу чи скорочень; чутки та неофіційна комунікація; невдале управління змінами).

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Як ефективно долати комунікаційні бар'єри при міжособистісному спілкуванні?

Вплив технологій на комунікації в організаціях.

Рольова гра. Ролі: народ країни, члени партії, жителі інших країн.

Ситуація: проаналізувати відомих політичних спікерів.

Завдання: Порівняти різні стилі комунікацій та їх ефективність.

Командна робота. Висновки.

Доповіді студентів:

- Обрати один з типів комунікацій (переговори, наради, дебати): визначення, цілі, приклад, фактори, які впливають на ефективність

Вирішити ситуаційну задачу: переговори: підготувати стратегію; нарада: розробити план; спроектувати комунікаційну мережу. Визначити проблему, розробити план вирішення проблеми, обґрунтувати рішення.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Можливі бар'єри в ділових комунікаціях, шляхи їх подолання.

Рольова гра.

Ролі: власники коштів, роботодавець, найманий працівник.

Ситуація: узгодження умов продажу; встановлення цін на постачання; розподіл ресурсів між підрозділами; створення спільних підприємств; трудові переговори (зарплата, умови праці); інвестиції; купівля-продаж бізнесу; переговори з державними органами; вирішення конфліктів; розробка проєктів; маркетинг; управління ризиками.

Завдання: провести ділові переговори за різних ситуацій.

Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 9.**

### **Тема 12. Процес прийняття управлінських рішень**

**Головна мета** – сформувати у студентів чітке розуміння процесу прийняття управлінських рішень, розвинути навички аналізу, оцінки альтернатив та вибору оптимального рішення в складних ситуаціях.

#### **Знання:**

поняття управлінського рішення, видів, рівнів;

етапів процесу прийняття рішень;

моделей прийняття рішень;

методів прийняття рішень.

#### **Розуміння:**

що прийняття рішень є невід'ємною частиною управлінської діяльності;  
які фактори впливають на процес прийняття рішень (невизначеність, ризик, обмежені ресурси);

що за прийняті рішення несе відповідальність менеджер.

#### **Навички:**

аналізувати ситуацію, виявляти проблему та формулювати цілі рішення;  
ня;

генерувати альтернативи та оцінювати їх наслідки;

вибирати оптимальне рішення з урахуванням різних факторів;

обґрунтувати своє рішення перед іншими.

#### **Очікувані результати:**

описати процес прийняття управлінських рішень;

застосовувати різні методи прийняття рішень;

оцінювати ризики, пов'язані з прийняттям рішень;

розробляти ефективні стратегії для реалізації прийнятих рішень.

Доповіді студентів:

- Обрати один з видів управлінських рішень: визначення, характеристики, приклади, фактори, які впливають на ефективність прийняття.

Аналіз ситуації (розробка нової стратегії, вибір постачальника сировини, впровадження нової технології), застосувати модель для аналізу альтернатив, обґрунтуйте вибір оптимального рішення, розробити план його реалізації.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Переваги і недоліки індивідуальних і групових рішень. Роль інтуїції в процесі прийняття рішень.

Рольова гра.

Ролі: керівник малого бізнесу, директори корпорацій, партнери.

Ситуація: прийняти рішення щодо віртуального середовища взаємодії з потенційним клієнтом компанії.

Завдання: Порівняти різні моделі рішень та їх ефективність (платіжна матриця, дерево рішень, теорія черг, теорія масового обслуговування).

Командна робота. Висновки.

### **Тема 13. Моделі і методи прийняття управлінських рішень**

**Головна мета** – сформувати у студентів комплексне розуміння процесів прийняття управлінських рішень, ознайомити з основними моделями, методами та інструментами, навчити застосовувати їх на практиці для розв'язання управлінських проблем в умовах невизначеності

#### **Знання:**

концепцій прийняття управлінських рішень;

типи управлінських рішень та фактори, що впливають на їх прийняття;

сутності та класифікації моделей управлінських рішень;

переваг та обмежень різних методів прийняття управлінських рішень;

принципів застосування математичного програмування, теорії ймовірностей та статистичного аналізу в процесі прийняття рішень;

сутності та етапів застосування методу Дельфі, мозкового штурму та SWOT-аналізу;

можливостей інформаційних технологій;

особливостей прийняття рішень в умовах невизначеності та методів управління ризиками.

### **Розуміння:**

важливості обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень для ефективної діяльності організації;

взаємозв'язку між процесом прийняття рішень та досягненням стратегічних цілей організації;

впливу людського фактора, організаційної культури та зовнішнього середовища на процес прийняття рішень;

необхідності адаптації методів прийняття рішень до конкретної ситуації та контексту;

можливостей та обмеженостей використання кількісних методів для розв'язання складних управлінських проблем;

цінності якісних методів для генерування ідей, збору експертних думок та проведення стратегічного аналізу;

переваг використання СППР для обробки великих обсягів інформації, моделювання сценаріїв та оцінки альтернатив;

складностей та ризиків, пов'язаних з прийняттям рішень в умовах невизначеності та важливості застосування відповідних методів аналізу та управління ризиками.

### **Навички:**

формулювання проблем, що потребують прийняття управлінських рішень;

збирання, аналізу та інтерпретації інформації, необхідної для прийняття рішень;

застосування різних моделей та методів для розробки альтернативних варіантів рішень;

оцінки переваг та недоліків кожного варіанту рішення з урахуванням різних критеріїв;

вибору оптимального рішення на основі обґрунтованого аналізу та з урахуванням наявних обмежень;

розробки плану реалізації прийнятих рішень та здійснення моніторингу їх виконання;

використання інформаційних технологій;

приймання рішення в умовах невизначеності, використовуючи методи аналізу ризиків та сценарного планування;

ефективної комунікації та аргументування рішень перед зацікавленими сторонами;

працювати в команді для розробки та прийняття колективних рішень.

### **Очікувані результати:**

розуміння теоретичних основ та практичних аспектів прийняття управлінських рішень;

застосування моделей, методів та інструментів для аналізу проблем та розробки ефективних управлінських рішень;

приймати обґрунтовані рішення в складних та невизначених ситуаціях, враховуючи різні фактори та ризики;

володіння навичками використання інформаційних технологій для підтримки процесу прийняття рішень та підвищення їх ефективності;

розв'язання практичних управлінських завдань, пов'язаних з прийняттям рішень.

## Системи підтримки прийняття рішень (СППР)

Керівництво компанії розглядає можливість інвестування в нову інформаційну систему для підтримки прийняття рішень.

Опишіть основні функції та можливості СППР.

Наведіть приклади типів рішень, які можуть бути підтримані за допомогою СППР (наприклад, фінансове планування, управління запасами, управління людськими ресурсами).

Запропонуйте критерії для оцінки ефективності впровадження СППР.

Обґрунтуйте доцільність інвестицій в СППР для конкретної компанії (наприклад, на основі аналізу витрат і доходів).

## **Практичне заняття 10.**

### **Тема 13. Моделі і методи прийняття управлінських рішень**

**Головна мета** – сформулювати у студентів комплексне розуміння процесів прийняття управлінських рішень, ознайомити з основними моделями, методами та інструментами, навчити застосовувати їх на практиці для розв'язання управлінських проблем в умовах невизначеності

#### **Знання:**

- концепцій прийняття управлінських рішень;
- типи управлінських рішень та фактори, що впливають на їх прийняття;
- сутності та класифікації моделей управлінських рішень;
- переваг та обмежень різних методів прийняття управлінських рішень;
- принципів застосування математичного програмування, теорії ймовірностей та статистичного аналізу в процесі прийняття рішень;
- сутності та етапів застосування методу Дельфі, мозкового штурму та SWOT-аналізу;
- можливостей інформаційних технологій;

особливостей прийняття рішень в умовах невизначеності та методів управління ризиками.

**Розуміння:**

важливості обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень для ефективної діяльності організації;

взаємозв'язку між процесом прийняття рішень та досягненням стратегічних цілей організації;

впливу людського фактора, організаційної культури та зовнішнього середовища на процес прийняття рішень;

необхідності адаптації методів прийняття рішень до конкретної ситуації та контексту;

можливостей та обмеженостей використання кількісних методів для розв'язання складних управлінських проблем;

цінності якісних методів для генерування ідей, збору експертних думок та проведення стратегічного аналізу;

переваг використання СППР для обробки великих обсягів інформації, моделювання сценаріїв та оцінки альтернатив;

складностей та ризиків, пов'язаних з прийняттям рішень в умовах невизначеності та важливості застосування відповідних методів аналізу та управління ризиками.

**Навички:**

формулювання проблем, що потребують прийняття управлінських рішень;

збирання, аналізу та інтерпретації інформації, необхідної для прийняття рішень;

застосування різних моделей та методів для розробки альтернативних варіантів рішень;

оцінки переваг та недоліків кожного варіанту рішення з урахуванням різних критеріїв;

вибору оптимального рішення на основі обґрунтованого аналізу та з урахуванням наявних обмежень;

розробки плану реалізації прийнятих рішень та здійснення моніторингу їх виконання;

використання інформаційних технологій;

приймання рішення в умовах невизначеності, використовуючи методи аналізу ризиків та сценарного планування;

ефективної комунікації та аргументування рішень перед зацікавленими сторонами;

працювати в команді для розробки та прийняття колективних рішень.

### **Очікувані результати:**

розуміння теоретичних основ та практичних аспектів прийняття управлінських рішень;

застосування моделей, методів та інструментів для аналізу проблем та розробки ефективних управлінських рішень;

приймати обґрунтовані рішення в складних та невизначених ситуаціях, враховуючи різні фактори та ризики;

володіння навичками використання інформаційних технологій для підтримки процесу прийняття рішень та підвищення їх ефективності;

розв'язання практичних управлінських завдань, пов'язаних з прийняттям рішень.

### Метод Дельфі

Компанія розглядає можливість виходу на новий ринок. Для оцінки перспектив цього ринку вирішено застосувати метод Дельфі.

Сформулюйте 5-7 ключових питань для експертів щодо перспектив нового ринку (наприклад, потенційний обсяг ринку, темпи зростання, конкурентне середовище, ризики входу на ринок, необхідні інвестиції).

Опишіть процедуру проведення опитування за методом Дельфі (кількість раундів, форма надання відповідей, способи обробки результатів).

Запропонуйте спосіб узагальнення думок експертів для прийняття рішення щодо виходу на новий ринок.

#### **Тема 14. Групи та групова динаміка.**

**Головна мета** – сформувати у студентів розуміння того, як групи впливають на поведінку індивідів в організації, а також розглянути роль менеджера у формуванні ефективних груп.

##### **Знання:**

типів груп (формальні, неформальні, первинні, вторинні тощо) та їх характеристик;

понять групова динаміка, згуртованість, норми, ролі, статуси;

основних ролей, які виконують члени групи (лідер, виконавець, новатор).

##### **Розуміння:**

як групи впливають на поведінку, сприйняття та мотивацію індивідів;

що групова динаміка впливає на ефективність роботи груп та організації в цілому;

що менеджер відіграє важливу роль у формуванні ефективних груп та управлінні груповими процесами.

##### **Навички:**

аналізувати динаміку груп та виявляти потенційні проблеми;

ефективно спілкуватися з членами групи та вирішувати конфлікти;

лідерства та вміння мотивувати інших;

працювати в команді та досягати спільних цілей.

**Очікувані результати:**

ідентифікувати різні типи груп та їх характеристики;  
аналізувати динаміку груп та виявляти потенційні проблеми;  
розробити стратегії для підвищення ефективності роботи груп;  
застосовувати свої знання на практиці, працюючи в команді.

Доповіді студентів:

- Презентувати один з типів груп: визначення, цілі, характеристики, приклади, переваги і недоліки.

Обрати ситуацію в групі (прийняття рішення, лідерство, конфлікт): групова динаміка, причини проблеми, можливі рішення, роль менеджера в ситуації.

Командна робота. Висновки

**Практичне заняття 11.**

**Тема 14. Групи та групова динаміка.**

**Головна мета** – сформувані у студентів розуміння того, як групи впливають на поведінку індивідів в організації, а також розглянути роль менеджера у формуванні ефективних груп.

**Знання:**

типів груп (формальні, неформальні, первинні, вторинні тощо) та їх характеристик;

понять групова динаміка, згуртованість, норми, ролі, статуси; основних ролей, які виконують члени групи (лідер, виконавець, новатор).

**Розуміння:**

як групи впливають на поведінку, сприйняття та мотивацію індивідів;

що групова динаміка впливає на ефективність роботи груп та організації в цілому;

що менеджер відіграє важливу роль у формуванні ефективних груп та управлінні груповими процесами.

**Навички:**

аналізувати динаміку груп та виявляти потенційні проблеми;  
ефективно спілкуватися з членами групи та вирішувати конфлікти;  
лідерства та вміння мотивувати інших;  
працювати в команді та досягати спільних цілей.

**Очікувані результати:**

ідентифікувати різні типи груп та їх характеристики;  
аналізувати динаміку груп та виявляти потенційні проблеми;  
розробити стратегії для підвищення ефективності роботи груп;  
застосовувати свої знання на практиці, працюючи в команді.

Групова дискусія: тема. Як побудувати ефективну команду?

Зміна групової динаміки в умовах дистанційної роботи?

Рольова гра.

Ролі: менеджери, фахівці, робітники.

Ситуація: Виробництво вікон масштабується.

Завдання: Розробити план формування ефективної команди.

Командна робота. Висновки.

**Тема 15. Вплив, влада, лідерство**

**Головна мета** – сформувати у студентів чітке розуміння понять впливу, влади та лідерства, розвинути навички ефективного впливу на інших і розуміння різних стилів лідерства.

**Знання:**

понять впливу, влади та лідерства, відмінностей між цими поняттями;

видів влади (легальна, експертна, референтна) та їхніх особливостей;  
теорій лідерства (риса особистості, поведінкові теорії, ситуаційні теорії);

стилів лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) та їхніх переваг і недоліків.

**Розуміння:**

що вплив і влада є невід'ємними елементами будь-якої взаємодії в організації та як ці поняття взаємопов'язані;

що лідер відіграє важливу роль в мотивації співробітників і досягненні цілей організації.

**Навички:**

аналізувати різні лідерські стилі та вибирати оптимальний для конкретної ситуації;

розробляти власний стиль лідерства;

ефективно впливати на інших людей і переконувати їх;

приймати відповідальні рішення в ситуаціях, що вимагають лідерських якостей.

**Очікувані результати:**

описати різні види влади та їх вплив на поведінку людей;

визначити різні стилі лідерства та їхні переваги і недоліки;

проаналізувати лідерські якості відомих особистостей;

розробити стратегію для розвитку своїх лідерських якостей.

**Доповіді студентів:**

- Обрати один з видів влади: визначення, механізм дії, приклади, переваги і недоліки.

Обрати ситуацію (криза в компанії, впровадження інновацій, формування нової команди): виклики та можливості, використати теорії лідер-

ства для аналізу ситуації, обґрунтуйте оптимальний стиль лідерства, план дій для лідера.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Різниці між владою і лідерством. Сучасні тренди в лідерстві.

Рольова гра.

Ролі: формальні і неформальні лідери.

Ситуація: розвитку, банкрутства, катастрофа, інтеграція.

Завдання: Оцінити ефективність різних стилів лідерства в різних ситуаціях. Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 12.**

### **Тема 16. Система управління персоналом**

**Головна мета** – сформувати у студентів чітке розуміння системи управління персоналом як складної системи, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів в організації, а також розвинути навички застосування інструментів управління персоналом.

#### **Знання:**

поняття управління персоналом, його роль в організації;

підсистем управління персоналом (набір, відбір, адаптація, оцінка, розвиток, мотивація, звільнення);

процесів управління персоналом, як ці підсистеми взаємодіють між собою;

інструментів управління персоналом (інтерв'ю, тести, оціночні центри, системи винагороди).

#### **Розуміння:**

що персонал є одним з найважливіших ресурсів організації;

як управління персоналом пов'язане з іншими функціями менеджменту (планування, організація, контроль);

що кожен співробітник є унікальним і потребує індивідуального підходу.

**Навички:**

аналізувати потреби організації в персоналі та розробляти відповідні заходи;

розробляти ефективні системи управління персоналом;

приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом;

ефективно спілкуватися з персоналом.

**Очікувані результати:**

описати систему управління персоналом та її основні функції;

розробити план підбору персоналу для конкретної вакансії;

оцінити ефективність роботи співробітника;

розробити програму розвитку персоналу.

Доповіді студентів:

- Обрати одну з підсистем управління персоналом (планування, набору, розвитку, мотивації, управління кар'єрою, соціальної підтримки, управління корпоративною культурою, діловодства, управління змінами): визначення, цілі, приклад, фактори, що впливають на ефективність.

Розробити модель системи управління персоналом для компанії: існуюча система управління персоналом; сильні і слабкі сторони; нова модель управління персоналом; план впровадження нової системи.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Роль системи управління персоналом для досягнення цілей організації. Як забезпечити узгодженість всіх підсистем управління персоналом?

Як оцінити ефективність системи управління персоналом?

Рольова гра.

Ролі: HR менеджери, Топ-менеджери.

Ситуація: Японія, США, Україна, Європа - досвід різних компаній.

Завдання: Порівняти різні системи управління персоналом в різних компаніях.

Командна робота. Висновки.

### **Практичне заняття 13.**

#### **Тема 17 Управління міжнародними командами.**

**Головна мета** – сформувати у студентів розуміння особливостей управління міжнародними командами, розвинути навички адаптації до різноманітних культурних контекстів та ефективного співробітництва з представниками різних національностей.

#### **Знання:**

**особливостей міжнародних команд**, викликів та можливостей для них;

моделей входу на міжнародні ринки (експорт, ліцензування, франчайзинг, прямі інвестиції тощо);

міжнародного середовища бізнесу, як політичні, економічні та культурні фактори впливають на діяльність міжнародних компаній;

культурних відмінностей, їх впливу на міжособистісні взаємовідносини в міжнародних командах.

#### **Розуміння:**

що культурна компетентність є ключовим фактором успіху в міжнародному бізнесі;

які виклики виникають при управлінні міжнародними командами (мовні бар'єри, різні стилі роботи, культурні відмінності);

що міжнародні команди можуть забезпечити компанії конкурентні переваги.

**Навички:**

аналізувати культурні відмінності та їх вплив на бізнес;  
розробляти стратегії для ефективного управління міжнародними командами;  
ефективно спілкуватися з людьми з різним культурним бекграундом;  
вирішувати конфліктні ситуації, що виникають в міжнародних командах.

**Очікувані результати:**

описати основні характеристики міжнародних команд;  
вибрати оптимальну модель входу на міжнародний ринок для конкретної компанії;  
розробити стратегію управління міжнародною командою;  
оцінити вплив культурних відмінностей на ефективність роботи міжнародної команди.

Доповіді студентів:

- Обрати одну з моделей виходу на міжнародний ринок (експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств, прямі інвестиції): визначення обраної моделі; переваги і недоліки; приклади; фактори, що впливають на вибір цієї моделі.

Обрати компанію та міжнародний ринок на який вона планує вийти: аналіз політичного, економічного, культурного середовища обраного ринку; стратегія виходу на міжнародний ринок, адаптація продуктів до особливостей місцевого ринку.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Які фактори впливають на вибір моделі виходу на міжнародний ринок? Ризики глобалізації бізнесу.

Побудова ефективної міжнародної команди.

Рольова гра.

Ролі: Власники, менеджери, керівники відділку міжнародних відносин.

Ситуація: наприклад, високий попит на товари на зарубіжних ринках; зростання продажу на вітчизняному ринку уповільнюється; сприятливі угоди міжнародної торгівлі; слабка національна валюта; фінансові та адміністративні стимули (субсидії, податкові пільги); зміни у споживацькій поведінці; цифрові платформи; конкурентні переваги на закордонних ринках; стабільність у цільовій країні експорту; використання партнерства; економічне зростання у цільовій країні.

Завдання: Порівняння моделей виходу на міжнародний ринок.

Командна робота. Висновки.

## **Тема 18. Управління знаннями**

**Головна мета** – сформувані у студентів цілісне розуміння концепції управління знаннями, його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності організації, а також ознайомити з методами, технологіями та організаційними аспектами ефективного управління знаннями.

### **Знання:**

визначень знань, їх типів та характеристик;

ролі знань як стратегічного ресурсу організації та його вплив на конкурентні переваги;

процесів управління знаннями: створення, збирання, зберігання, поширення, застосування та їх взаємозв'язок;

технологій, які використовуються в управлінні знаннями;

факторів організаційної культури, що сприяють / перешкоджають ефективному управлінню знаннями (довіра, відкритість, готовність ділитися знаннями, навчання);

методів та показників вимірювання ефективності управління знаннями на різних рівнях організації;

стандартів та найкращих практик в галузі управління знаннями.

### **Розуміння:**

відмінності між даними, інформацією та знаннями, процесу їх перетворення один в одне;

важливості управління знаннями для адаптації організації до змін зовнішнього середовища, стимулювання інновацій та підвищення ефективності бізнес-процесів;

взаємозв'язку між управлінням знаннями та іншими функціональними сферами управління;

складності процесу вилучення, кодифікації та передачі неявних знань; необхідності інтегрованого підходу до управління знаннями, який охоплює технологічні, організаційні та людські аспекти;

впливу організаційної культури на успішність ініціатив з управління знаннями та роль лідерства у її формуванні;

проблем та викликів пов'язаних з вимірюванням економічної цінності знань та віддачі від інвестицій в управління знаннями.

### **Навички:**

ідентифікації ключових джерел знань в організації;

застосовування різних методів та інструментів для збору, структурування та кодифікації знань;

використання інформаційних технологій для створення, зберігання та поширення знань;

розробки та впровадження стратегії та політики управління знаннями;

створення спільноти практиків, інші механізми обміну знаннями;  
оцінки організаційної культури з точки зору її сприятливості для управління знаннями;

розробки та застосування показників для вимірювання ефективності управління знаннями;

аналізу та вирішення проблем, пов'язаних з управлінням знаннями в конкретних організаційних контекстах.

### **Очікувані результати:**

розуміння концептуальних основ управління знаннями та його ролі в сучасній організації;

застосування набутих знань для аналізу та розв'язання практичних проблем управління знаннями;

використання технологій та інструментів управління знаннями;

здатність розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління знаннями в різних організаційних умовах;

усвідомлення важливості організаційної культури та лідерства для успішного управління знаннями;

виконання ролі фахівців з управління знаннями в організаціях будь-якого типу.

Аналіз процесів управління знаннями в організації

Оберіть конкретну організацію.

Опишіть, як в цій організації відбуваються процеси управління знаннями: Як створюються нові знання? Як зберігаються знання? Як поширюються знання між співробітниками? Як знання застосовуються в практичній діяльності? Визначте сильні та слабкі сторони існуючої системи управління знаннями в цій організації. Запропонуйте конкретні рекомендації щодо покращення процесів управління знаннями.

## **Практичне заняття 14.**

### **Тема 18. Управління знаннями**

**Головна мета** – сформувати у студентів цілісне розуміння концепції управління знаннями, його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності організації, а також ознайомити з методами, технологіями та організаційними аспектами ефективного управління знаннями.

#### **Знання:**

визначень знань, їх типів та характеристик;

ролі знань як стратегічного ресурсу організації та його вплив на конкурентні переваги;

процесів управління знаннями: створення, збирання, зберігання, поширення, застосування та їх взаємозв'язок;

технологій, які використовуються в управлінні знаннями;

факторів організаційної культури, що сприяють / перешкоджають ефективному управлінню знаннями (довіра, відкритість, готовність ділитися знаннями, навчання);

методів та показників вимірювання ефективності управління знаннями на різних рівнях організації;

стандартів та найкращих практик в галузі управління знаннями.

#### **Розуміння:**

відмінності між даними, інформацією та знаннями, процесу їх перетворення один в одне;

важливості управління знаннями для адаптації організації до змін зовнішнього середовища, стимулювання інновацій та підвищення ефективності бізнес-процесів;

взаємозв'язку між управлінням знаннями та іншими функціональними сферами управління;

складності процесу вилучення, кодифікації та передачі неявних знань;  
необхідності інтегрованого підходу до управління знаннями, який охоплює технологічні, організаційні та людські аспекти;  
впливу організаційної культури на успішність ініціатив з управління знаннями та роль лідерства у її формуванні;  
проблем та викликів пов'язаних з вимірюванням економічної цінності знань та віддачі від інвестицій в управління знаннями.

**Навички:**

ідентифікації ключових джерел знань в організації;  
застосовування різних методів та інструментів для збору, структурування та кодифікації знань;  
використання інформаційних технологій для створення, зберігання та поширення знань;  
розробки та впровадження стратегії та політики управління знаннями;  
створення спільноти практиків, інші механізми обміну знаннями;  
оцінки організаційної культури з точки зору її сприятливості для управління знаннями;  
розробки та застосування показників для вимірювання ефективності управління знаннями;  
аналізу та вирішення проблем, пов'язаних з управлінням знаннями в конкретних організаційних контекстах.

**Очікувані результати:**

розуміння концептуальних основ управління знаннями та його ролі в сучасній організації;  
застосування набутих знань для аналізу та розв'язання практичних проблем управління знаннями;  
використання технологій та інструментів управління знаннями;

здатність розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління знаннями в різних організаційних умовах;

усвідомлення важливості організаційної культури та лідерства для успішного управління знаннями;

виконання ролі фахівців з управління знаннями в організаціях будь-якого типу.

Вимірювання ефективності управління знаннями.

Запропонуйте систему показників, які можна використовувати для вимірювання ефективності управління знаннями. Розгляньте різні типи показників:

Показники процесу: як ефективно відбуваються процеси створення, зберігання, поширення та застосування знань?

Показники результату: який вплив має управління знаннями на результати діяльності компанії (наприклад, підвищення продуктивності, зниження витрат, збільшення інноваційності)?

Показники впливу: як управління знаннями впливає на нематеріальні активи компанії (наприклад, інтелектуальний капітал, репутацію)?

Опишіть, як збирати та аналізувати дані для розрахунку цих показників.

Запропонуйте рекомендації щодо використання результатів вимірювання для покращення системи управління знаннями.

## **Тема 19. Інноваційний менеджмент**

**Головна мета** – сформулювати у студентів чітке розуміння сутності інноваційного менеджменту, розвинути навички впровадження інновацій та оцінки їхньої ефективності.

**Знання:**

поняття інновацій, видів та форм;  
понять інноваційного менеджменту, цілей та завдань;  
етапів інноваційного процесу від ідеї до впровадження;  
інструментів підтримки інновацій (венчурний капітал, інкубатори, акселератори).

**Розуміння:**

що інновації є рушійною силою розвитку будь-якої організації;  
що впровадження інновацій пов'язано з певними ризиками;  
як PR може сприяти успішному впровадженню інновацій.

**Навички:**

аналізувати інноваційні ідеї та оцінювати їх потенціал;  
розробляти стратегії впровадження інновацій;  
генерувати нові ідеї та нестандартні рішення;  
працювати в команді для реалізації інноваційних проектів.

**Очікувані результати:**

описати процес інновацій;  
оцінити інноваційний потенціал ідеї;  
розробити план впровадження інновації;  
оцінити ефективність інноваційного проекту.

Розробити інноваційний проект і план його реалізації: ринок; ризики; стратегія просування інновації, бюджет.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Роль інновацій в сучасному бізнесі.

Як побудувати інноваційну культуру?

## **Практичне заняття 15.**

### **Тема 19. Інноваційний менеджмент**

**Головна мета** – сформувати у студентів чітке розуміння сутності інноваційного менеджменту, розвинути навички впровадження інновацій та оцінки їхньої ефективності.

#### **Знання:**

поняття інновацій, видів та форм;  
понять інноваційного менеджменту, цілей та завдань;  
етапів інноваційного процесу від ідеї до впровадження;  
інструментів підтримки інновацій (венчурний капітал, інкубатори, акселератори).

#### **Розуміння:**

що інновації є рушійною силою розвитку будь-якої організації;  
що впровадження інновацій пов'язано з певними ризиками;  
як PR може сприяти успішному впровадженню інновацій.

#### **Навички:**

аналізувати інноваційні ідеї та оцінювати їх потенціал;  
розробляти стратегії впровадження інновацій;  
генерувати нові ідеї та нестандартні рішення;  
працювати в команді для реалізації інноваційних проєктів.

#### **Очікувані результати:**

описати процес інновацій;  
оцінити інноваційний потенціал ідеї;  
розробити план впровадження інновації;  
оцінити ефективність інноваційного проєкту.

Доповіді студентів:

- Обрати напрям інновацій (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові): визначення; характеристики, приклад, фактори, що впливають на успішність інновацій в обраному напрямку.

Рольова гра.

Ролі: Інвестори, менеджери, власники.

Ситуація: проаналізувати компанії різних сфер та розробити стратегії інноваційного розвитку.

Завдання: Порівняти різні моделі інноваційного менеджменту: лінійна; нелінійна; відкритих інновацій; дизайн-мислення; модель 3-х горизонтів: поточні інновації підтримки основного бізнесу; експансія бізнесу на нові продукти / ринки; проривні інновації; ад'ювантна інновація (невеликі покращення); системного підходу до інновацій; лідерство в проривних інноваціях; lean-інновації; біонічна модель (інтеграція ШІ, аналітики даних і технологій у традиційні інноваційні процеси).

Командна робота. Висновки.

## **Тема 20. Управління змінами**

**Головна мета** – сформувати у студентів комплексне розуміння сутності, принципів та методів управління організаційними змінами, а також розвинути навички їх ефективного впровадження в умовах динамічного зовнішнього середовища.

### **Знання:**

визначення управління змінами, його цілі, завдання та роль у менеджменті;

класифікації організаційних змін за масштабом та природою;

моделей управління змінами та їх застосування;

факторів, що впливають на успішне впровадження змін;

причин виникнення опору змінам на індивідуальному та організаційному рівнях;  
стратегій та методів подолання опору змінам;  
процесу управління зацікавленими сторонами та їх ролі в процесі змін;  
методів визначення та моніторингу ключових показників ефективності для оцінки успіху змін;  
тенденцій в управлінні змінами.

**Розуміння:**

необхідності управління змінами для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності організації в умовах постійних змін;  
взаємозв'язку між управлінням змінами та іншими функціями менеджменту;  
складності та багатогранності процесу впровадження змін;  
ролі лідерства та організаційної культури для успішного управління змінами;  
причин і наслідків опору змінам;  
ефективних стратегій та методів мінімізації негативних наслідків опору змін;  
ролі зацікавлених сторін та ефективної комунікації для забезпечення підтримки та успішної реалізації змін;  
оцінки ефективності ініціатив зі змін;  
сучасних тенденцій управління змінами.

**Навички:**

аналізу організаційних ситуацій, виявлення потреб у змінах та визначення їх масштабу і характеру;  
розробки та впровадження плану управління змінами;  
оцінка потенційного впливу змін на зацікавлені сторони;  
спілкування про зміни з різними аудиторіями;

залучення працівників до процесу змін;  
виявлення та управління опором змінам;  
визначення та використання ключові показники ефективності для моніторингу та оцінки успіху змін;  
застосування сучасних технологій для підтримки процесу управління змінами;  
адаптації підходів управління змінами до організаційних контекстів та культур;  
лідерства процесом змін, мотивації інших на прийняття змін.

### **Очікувані результати:**

розуміння теоретичних основ та практичних аспектів управління організаційними змінами;  
застосування набутих знань та навичок для ефективного управління змінами в різних організаційних контекстах;  
здатність розробляти та впроваджувати комплексні плани управління змінами;  
володіння навичками ефективної комунікації, залучення зацікавлених сторін та управління опором змінам;  
використання інструментів та методів для моніторингу, оцінки та коригування процесу змін;  
готовність виконувати роль лідера змін в організаціях будь-якого типу та масштабу.

Аналіз конкретного випадку управління змінами.

Оберіть конкретний приклад організаційних змін, що відбулися в реальній компанії (наприклад, злиття, реструктуризація, впровадження нової технології, зміна стратегії).

Опишіть контекст змін: що стало причиною змін, які цілі були поставлені?

Проаналізуйте, як відбувався процес управління змінами в цій компанії:

Які моделі управління змінами були застосовані?

Які фактори сприяли успіху або невдачі змін?

Які стратегії використовувалися для подолання опору?

Яка роль лідерства в цьому процесі?

Зробіть висновки про ефективність управління змінами в цьому випадку.

## **Практичне заняття 16.**

### **Тема 20. Управління змінами**

**Головна мета** – сформувати у студентів комплексне розуміння сутності, принципів та методів управління організаційними змінами, а також розвинути навички їх ефективного впровадження в умовах динамічного зовнішнього середовища.

#### **Знання:**

визначення управління змінами, його цілі, завдання та роль у менеджменті;

класифікації організаційних змін за масштабом та природою;

моделей управління змінами та їх застосування;

факторів, що впливають на успішне впровадження змін;

причин виникнення опору змінам на індивідуальному та організаційному рівнях;

стратегій та методів подолання опору змінам;

процесу управління зацікавленими сторонами та їх ролі в процесі змін;

методів визначення та моніторингу ключових показників ефективності для оцінки успіху змін;

тенденцій в управлінні змінами.

**Розуміння:**

необхідності управління змінами для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності організації в умовах постійних змін;

взаємозв'язку між управлінням змінами та іншими функціями менеджменту;

складності та багатогранності процесу впровадження змін;

ролі лідерства та організаційної культури для успішного управління змінами;

причин і наслідків опору змінам;

ефективних стратегій та методів мінімізації негативних наслідків опору змін;

ролі зацікавлених сторін та ефективної комунікації для забезпечення підтримки та успішної реалізації змін;

оцінки ефективності ініціатив зі змін;

сучасних тенденцій управління змінами.

**Навички:**

аналізу організаційних ситуацій, виявлення потреб у змінах та визначення їх масштабу і характеру;

розробки та впровадження плану управління змінами;

оцінка потенційного впливу змін на зацікавлені сторони;

спілкування про зміни з різними аудиторіями;

залучення працівників до процесу змін;

виявлення та управління опором змінам;

визначення та використання ключові показники ефективності для моніторингу та оцінки успіху змін;

застосування сучасних технологій для підтримки процесу управління змінами;

адаптації підходів управління змінами до організаційних контекстів та культур;

лідерства процесом змін, мотивації інших на прийняття змін.

**Очікувані результати:**

розуміння теоретичних основ та практичних аспектів управління організаційними змінами;

застосування набутих знань та навичок для ефективного управління змінами в різних організаційних контекстах;

здатність розробляти та впроваджувати комплексні плани управління змінами;

володіння навичками ефективної комунікації, залучення зацікавлених сторін та управління опором змінам;

використання інструментів та методів для моніторингу, оцінки та коригування процесу змін;

готовність виконувати роль лідера змін в організаціях будь-якого типу та масштабу.

**Розробка плану управління змінами**

Розробіть детальний план управління змінами для впровадження автоматизованої системи роботи зі споживачами:

Визначення зацікавлених сторін та їхні потреби.

Оцінка потенційного опору змінам та його причин.

Вибір моделі управління змінами та обґрунтування її вибору.

Розробка стратегії комунікації для інформування та залучення співробітників.

Планування навчання та підтримки для користувачів нової системи.

Визначення ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання успіху впровадження.

Розробка плану моніторингу та оцінки процесу змін.

## **Тема 21. Кризовий менеджмент**

**Головна мета** – сформувати у студентів систему знань про сутність криз, їхні типи та стадії розвитку, а також вміти використовувати методи і інструменти ефективного управління кризовими ситуаціями для мінімізації негативних наслідків та забезпечення стійкості організації.

### **Знання:**

визначення кризи, її ключові характеристики та відмінностей від інших проблемних ситуацій;

типів криз їхніх особливостей;

стадій розвитку кризи;

визначення кризового менеджменту, його цілі, завдання та принципів;

відмінності кризового менеджменту від звичайного управління;

ролі кризового менеджменту для організацій;

основних моделей кризового менеджменту;

етапів процесу кризового менеджменту;

компонентів плану кризових дій;

критеріїв оцінки успішності реагування на кризу.

### **Розуміння:**

причин виникнення криз;

взаємозв'язку між кризовим менеджментом та стратегічним управлінням, управлінням ризиками, управлінням репутацією;

важливості проактивного підходу до кризового менеджменту;

складності прийняття рішень в умовах кризи;

ролі ефективної комунікації з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами під час кризи;  
психологічних аспектів кризи;  
етичних дилем, які можуть виникати під час кризи;  
можливостей для навчання та вдосконалення, які відкриваються після подолання кризи.

**Навички:**

ідентифікації потенційних загроз, які можуть призвести до кризи;  
аналізу кризової ситуації, визначення їх причин, наслідків та можливого розвитку;  
розробки та впровадження плану кризових дій;  
прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності;  
комунікації з різними зацікавленими сторонами під час кризи;  
керування кризовою командою, координації дій та мотивації людей в складних ситуаціях;  
використання інструментів та методів для моніторингу, оцінки та контролю кризової ситуації;  
оцінки ефективності реагування на кризу;  
застосування технологій для підтримки кризового менеджменту.

**Очікувані результати:**

розуміння концептуальних основ та практичних аспектів кризового менеджменту;  
застосування знань та навичок для аналізу та розв'язання кризових ситуацій;  
розробка та впровадження ефективних планів кризових дій;  
володіння навичками ефективної комунікації, прийняття рішень та лідерства в умовах кризи;

вміння використовувати відповідні інструменти та методи для управління кризовими ситуаціями;

виконання ролі члена кризової команди / кризового менеджера в організаціях будь-якого типу та масштабу.

Аналіз конкретного випадку кризи

Оберіть конкретний приклад організаційної кризи (наприклад, екологічна катастрофа, фінансовий скандал, відкликання продукції, кібератака).

Опишіть кризу: що сталося, які були причини та наслідки?

Проаналізуйте, як компанія реагувала на кризу: Дії на кожній стадії кризи.

Які моделі кризового менеджменту були застосовані?

Які фактори сприяли ефективному або неефективному реагуванню?

Які були ключові рішення та їхні наслідки?

Зробіть висновки про ефективність кризового менеджменту в цьому випадку.

## **Практичне заняття 17.**

### **Тема 21. Кризовий менеджмент**

**Головна мета** – сформувати у студентів систему знань про сутність криз, їхні типи та стадії розвитку, а також вміти використовувати методи і інструменти ефективного управління кризовими ситуаціями для мінімізації негативних наслідків та забезпечення стійкості організації.

#### **Знання:**

визначення кризи, її ключові характеристики та відмінностей від інших проблемних ситуацій;

типів криз їхніх особливостей;

стадій розвитку кризи;

визначення кризового менеджменту, його цілі, завдання та принципів;  
відмінності кризового менеджменту від звичайного управління;  
ролі кризового менеджменту для організацій;  
основних моделей кризового менеджменту;  
етапів процесу кризового менеджменту;  
компонентів плану кризових дій;  
критеріїв оцінки успішності реагування на кризу.

### **Розуміння:**

причин виникнення криз;  
взаємозв'язку між кризовим менеджментом та стратегічним управлінням, управлінням ризиками, управлінням репутацією;  
важливості проактивного підходу до кризового менеджменту;  
складності прийняття рішень в умовах кризи;  
ролі ефективної комунікації з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами під час кризи;  
психологічних аспектів кризи;  
етичних дилем, які можуть виникати під час кризи;  
можливостей для навчання та вдосконалення, які відкриваються після подолання кризи.

### **Навички:**

ідентифікації потенційних загроз, які можуть призвести до кризи;  
аналізу кризової ситуації, визначення їх причин, наслідків та можливо-го розвитку;  
розробки та впровадження плану кризових дій;  
прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності;  
комунікації з різними зацікавленими сторонами під час кризи;  
керування кризовою командою, координації дій та мотивації людей в складних ситуаціях;

використання інструментів та методів для моніторингу, оцінки та контролю кризової ситуації;

оцінки ефективності реагування на кризу;

застосування технологій для підтримки кризового менеджменту.

**Очікувані результати:**

розуміння концептуальних основ та практичних аспектів кризового менеджменту;

застосування знань та навичок для аналізу та розв'язання кризових ситуацій;

розробка та впровадження ефективних планів кризових дій;

володіння навичками ефективної комунікації, прийняття рішень та лідерства в умовах кризи;

вміння використовувати відповідні інструменти та методи для управління кризовими ситуаціями;

виконання ролі члена кризової команди / кризового менеджера в організаціях будь-якого типу та масштабу.

Порівняйте різні моделі кризового менеджменту: сильні та слабкі сторони, придатність для різних типів криз.

**Розробка плану кризових дій**

Уявіть, що ви є менеджером компанії, що виробляє харчові продукти. Існує ризик виникнення кризи, пов'язаної з можливим забрудненням продукції.

Розробіть план кризових дій для вашої компанії:

Визначення потенційних сценаріїв кризи та їхніх ймовірних наслідків.

Створення команди кризового управління з чітким розподілом ролей та відповідальності.

Розробка процедур реагування на кожному етапі кризи (попередження, реагування, відновлення).

Планування комунікації з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Забезпечення необхідних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для реагування на кризу.

Розробка системи моніторингу та оцінки ефективності плану кризових дій.

## **Тема 22. Конфлікти, стреси**

**Головна мета** – сформувати у студентів розуміння сутності конфліктів та стресів в організаціях, розвинути навички ефективного управління конфліктами та подолання стресу.

### **Знання:**

понять конфлікту та стресу, їхніх причин та наслідків;  
видів конфліктів (міжособистісні, міжгрупові, організаційні) та типів стресів (гострий, хронічний);  
етапів розвитку конфлікту;  
стратегій вирішення конфліктів (конкуренція, співробітництво, компроміс, ухилення, пристосування);  
методів управління стресом (релаксація, фізичні вправи, зміна поведінки).

### **Розуміння:**

що конфлікти і стреси можуть негативно впливати на ефективність організації;  
що ефективне управління конфліктами і стресом є важливою складовою роботи менеджера;  
що люди по-різному реагують на конфлікти і стрес.

**Навички:**

аналізувати конфліктні ситуації та визначати їх причини;  
ефективно спілкуватися з людьми в конфліктних ситуаціях;  
приймати обґрунтовані рішення щодо вирішення конфліктів;  
управляти своїм емоційним станом і стресом.

**Очікувані результати:**

ідентифікувати різні типи конфліктів і стресів;  
вибрати відповідну стратегію вирішення конфлікту в конкретній ситуації;  
розробити план управління стресом;  
допомогти іншим людям впоратися з конфліктами і стресом.

**Доповіді студентів:**

- Обрати один з видів конфліктів (міжособистісний, між груповий, рольовий) : визначення; причини; прояви; приклади; наслідки для організації та особистості.

Обрати кейс, який описує конфліктну ситуацію: визначити причини конфлікту; запропонувати стратегії вирішення конфлікту; оцінити можливі наслідки пропозицій.

Групова дискусія: тема. Які фактори сприяють виникненню конфліктів на робочому місці?

Найбільш ефективні стратегії управління конфліктами?

**Практичне заняття 18.**

## **Тема 22. Конфлікти, стреси**

**Головна мета** – сформувати у студентів розуміння сутності конфліктів та стресів в організаціях, розвинути навички ефективного управління конфліктами та подолання стресу.

### **Знання:**

понять конфлікту та стресу, їхніх причин та наслідків;  
видів конфліктів (міжособистісні, міжгрупові, організаційні) та типів стресів (гострий, хронічний);  
етапів розвитку конфлікту;  
стратегій вирішення конфліктів (конкуренція, співробітництво, компроміс, ухилення, пристосування);  
методів управління стресом (релаксація, фізичні вправи, зміна поведінки).

### **Розуміння:**

що конфлікти і стреси можуть негативно впливати на ефективність організації;  
що ефективне управління конфліктами і стресом є важливою складовою роботи менеджера;  
що люди по-різному реагують на конфлікти і стрес.

### **Навички:**

аналізувати конфліктні ситуації та визначати їх причини;  
ефективно спілкуватися з людьми в конфліктних ситуаціях;  
приймати обґрунтовані рішення щодо вирішення конфліктів;  
управляти своїм емоційним станом і стресом.

### **Очікувані результати:**

ідентифікувати різні типи конфліктів і стресів;  
вибрати відповідну стратегію вирішення конфлікту в конкретній ситуації;

розробити план управління стресом;

допомогти іншим людям впоратися з конфліктами і стресом.

- Обрати один з видів стресу (робочий, емоційний, фізичний): визначення; причини; прояви; приклади; наслідки для організації та особистості.

Обрати кейс, який описує стресову ситуацію: визначити причини стресу; запропонувати стратегії управління стресом; оцінити можливі наслідки пропозицій.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Як розвивати стійкість до стресу?

Як розвивати стійкість до стресу?

Рольова гра.

Ролі: за кейсом.

Ситуація: кейс конфлікту

Завдання: порівняти різні стилі управління конфліктами та їх ефективність.

Командна робота. Висновки.

### **Тема 23. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)**

**Головна мета** – сформувати у студентів цілісне розуміння концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), її принципів, рівнів, сфер та стандартів, а також особливостей впровадження КСВ в діяльність компаній та перспектив її розвитку.

#### **Знання:**

визначення КСВ та її ключові аспекти: відповідальність перед зацікавленими сторонами (працівниками, споживачами, місцевими громадами, суспільством в цілому), сталий розвиток (економічний, соціальний, екологічний), етична поведінка, прозорість та підзвітність;

відмінності між КСВ, благодійністю та спонсорством: цілі, мотивація, характер діяльності, спрямованість на різні групи;

еволюцію концепції КСВ: від філантропії до стратегічної КСВ, внесок різних теоретичних підходів;

принципи КСВ: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, дотримання верховенства права, повага до міжнародних норм поведінки, повага до прав людини;

рівні КСВ (за carroll): економічна, правова, етична, філантропічна;

сфери КСВ: економічна, екологічна, соціальна;

переваги КСВ для компаній: покращення репутації, підвищення лояльності споживачів, залучення та утримання талантів, зниження ризиків, підвищення фінансових показників, доступ до нових ринків;

процес впровадження КСВ в компанії: визначення цілей, розробка стратегії, залучення зацікавлених сторін, розробка політик та процедур, впровадження, моніторинг та оцінка, звітність;

стандарти КСВ: глобальний договір оон, керівництво iso 26000, стандарти gri (global reporting initiative), стандарти sa8000;

перспективи розвитку КСВ: інтеграція КСВ у стратегічне управління, посилення ролі зацікавлених сторін, розвиток соціальних інвестицій, зростання вимог до звітності, використання технологій для підтримки КСВ;

### **розуміння:**

чому КСВ є важливою для сучасного бізнесу в умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання соціальних та екологічних проблем;

як КСВ може сприяти сталому розвитку суспільства та вирішенню глобальних викликів;

яким чином компанії можуть інтегрувати принципи КСВ у свою діяльність та отримувати від цього вигоди;

які фактори впливають на ефективність впровадження КСВ в компаніях;

які існують бар'єри та виклики на шляху розвитку КСВ;

як стандарти КСВ допомагають компаніям впроваджувати та звітувати про свою соціальну відповідальність;

які тенденції визначають майбутнє розвитку КСВ;

**навички:**

аналізувати діяльність компанії з точки зору відповідності принципам КСВ;

визначати ключові зацікавлені сторони компанії та їхні очікування щодо КСВ;

розробляти стратегію КСВ для компанії з урахуванням її особливостей та цілей;

планувати та впроваджувати конкретні заходи та програми в рамках стратегії КСВ;

оцінювати ефективність ініціатив КСВ та звітувати про результати;

застосовувати стандарти КСВ для покращення практики соціальної відповідальності компанії;

комунікувати з зацікавленими сторонами щодо діяльності компанії у сфері КСВ;

розв'язувати етичні дилеми, пов'язані з КСВ;

**очікувані результати:**

демонструвати глибоке розуміння концепції КСВ, її принципів, рівнів, сфер та стандартів;

вміти аналізувати діяльність компаній з точки зору КСВ та розробляти рекомендації щодо її покращення;

бути здатними розробляти та впроваджувати стратегії КСВ для компаній різних типів та розмірів;

володіти навичками ефективної комунікації з зацікавленими сторонами щодо КСВ;

вміти застосовувати стандарти КСВ у практичній діяльності компаній;  
бути підготовленими до розв'язання складних етичних проблем, пов'язаних з КСВ;

мати уявлення про сучасні тенденції та перспективи розвитку ксв.

**Розробка програми КСВ для компанії**

Оберіть конкретну компанію з певним видом діяльності (наприклад, виробнича компанія, ІТ-компанія, роздрібна мережа).

Опишіть основні характеристики компанії: її розмір, галузь, цільовий ринок, основні види діяльності.

Розробіть програму КСВ для цієї компанії, враховуючи її специфіку та інтереси зацікавлених сторін: Визначення пріоритетних сфер КСВ (наприклад, екологічна відповідальність, соціальні інвестиції, етичні практики ведення бізнесу). Конкретні цілі та завдання в кожній сфері КСВ.

Плановані заходи та проекти для досягнення поставлених цілей. Механізми оцінки ефективності та звітності щодо реалізації програми КСВ. Обґрунтуйте вибір запропонованих заходів та їхню відповідність принципам КСВ. Опишіть, які ресурси (фінансові, людські ) необхідні для реалізації програми КСВ, та запропонуйте шляхи їх залучення.

## **Практичне заняття 19.**

### **Тема 24. Етика менеджменту**

**Головна мета** – сформувати у студентів розуміння важливості етики в бізнесі, розвинути їхнє критичне мислення щодо етичних дилем, а також сприяти формуванню відповідального ставлення до бізнесу та суспільства.

**Знання:**

поняття етики менеджменту, основні принципи, взаємозв'язок з корпоративною культурою;

поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСР), її складових; сутності соціального підприємництва, його відмінностей від традиційного бізнесу;

типових етичних дилем менеджерів.

### **Розуміння:**

що етична поведінка є необхідною умовою довгострокового успіху бізнесу;

як етична поведінка впливає на імідж компанії та її відносини зі стейкхолдерами;

що етична поведінка може сприяти збільшенню прибутку компанії.

### **Навички:**

аналізувати етичні дилеми та приймати обґрунтовані рішення;

оцінювати різні точки зору та формувати власну думку з етичних питань;

ефективно обговорювати етичні питання та переконувати інших у своїй позиції;

приймати відповідальні рішення в етично складних ситуаціях.

### **Очікувані результати:**

визначити основні етичні принципи в бізнесі;

аналізувати етичні дилеми та пропонувати рішення;

оцінити вплив етичної поведінки на успіх компанії;

розробити етичний кодекс для компанії.

Доповіді студентів:

- Обрати одну з концепцій (корпоративна культура, етика менеджменту, довіра, соціальна відповідальність, соціальне підприємництво) : визна-

чення; особливості; складові; приклади; значення концепції для успіху організації.

Обрати компанію, проаналізувати проблеми менеджменту, з якими вона стикається: причини; стратегії вирішення; план впровадження запропонованих рішень.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Які фактори впливають на успішність вирішення проблем менеджменту?

Рольова гра.

Ролі: менеджери, власники, інвестори.

Ситуація: діджиталізація, управління персоналом, екологічна відповідальність, клієнто орієнтованість, геополітичні виклики, лідерство, аналітика даних, управління фінансами, управління змінами, стратегічне управління.

Завдання: порівняти підходи різних компаній до вирішення схожих проблем

Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 20.**

### **Тема 25. Міжкультурний менеджмент**

**Головна мета** – підготувати фахівців, здатних ефективно управляти організаціями в міжкультурному середовищі, сприяти розвитку міжкультурної компетентності та будувати успішні міжнародні відносини.

#### **Знання:**

визначення міжкультурного менеджменту та його значення в сучасному світі;

ключових концепцій та принципів міжкультурного менеджменту;

відмінностей між культурою, субкультурою та організаційною культурою;  
вимірів культури Г. Хофстеде, Е. Холл;  
впливу культурних відмінностей на процеси управління в міжнародних компаніях;  
стратегій управління міжкультурними відмінностями в організації;  
визначення міжкультурної компетентності та її складових;  
методів розвитку міжкультурної компетентності.

**Розуміння:**

важливості міжкультурного менеджменту для успішної діяльності міжнародних організацій;  
впливу культурних відмінностей на всі аспекти управління;  
необхідності адаптації управлінських стратегій та практик до конкретних культурних контекстів;  
сутності міжкультурної компетентності та її важливості для ефективної міжкультурної взаємодії.

**Навички:**

аналізу та інтерпретації культурних відмінностей;  
ефективного спілкування з представниками різних культур;  
адаптації управлінських підходів до міжкультурних ситуацій;  
розробки та реалізації стратегій управління міжкультурними відмінностями;  
сприяння міжкультурній взаємодії та співпраці в команді;  
вирішення міжкультурних конфліктів;  
розвиток міжкультурної компетентності в себе та інших.

**Очікувані результати:**

ефективно управляти організаціями в міжкультурному середовищі;

вміння розробляти та впроваджувати стратегії управління міжкультурними відмінностями;

розвинена міжкультурна компетентність, що включає знання, навички та позитивне ставлення до культурних відмінностей;

побудова успішних міжнародних відносин та співпраця з представниками різних культур;

підвищення ефективності міжкультурної комунікації та зменшення кількості конфліктів, що виникають на підґрунті культурних відмінностей.

### Аналіз культурних вимірів

Оберіть дві країни для порівняльного аналізу (наприклад, Україна та Японія, США та Франція, Німеччина та Індія).

Використовуючи модель культурних вимірів Г. Хофстеде, порівняйте ці країни за такими параметрами: дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, маскуліність проти фемінності, уникнення невизначеності, довгострокова проти короткострокової орієнтації, поблажливість проти стриманості.

Поясніть, як ці культурні відмінності можуть впливати на: стиль керівництва, процеси прийняття рішень, комунікацію в організації, мотивацію працівників, підходи до ведення переговорів.

Наведіть приклади конкретних ситуацій, коли знання культурних відмінностей є критично важливим для успішної діяльності міжнародної компанії.

### Аналіз міжкультурного конфлікту

Опишіть ситуацію міжкультурного конфлікту, яка сталася у вашому особистому досвіді або про яку ви читали/чули.

Проаналізуйте цей конфлікт з точки зору:

Які культурні відмінності стали причиною конфлікту?

Як учасники конфлікту сприймали ситуацію?

Які стилі управління конфліктом були використані?

Які були наслідки конфлікту?

Чи можна було запобігти цьому конфлікту або розв'язати його більш ефективно?

Зробіть висновки про важливість міжкультурної компетентності для запобігання та розв'язання конфліктів у міжкультурному середовищі.

## **Практичне заняття 21.**

### **Тема 26. Розвиток бізнесу**

**Головна мета** – сформувати у студентів чітке розуміння процесів зростання та розвитку бізнесу, розвинути навички стратегічного планування та управління змінами в організації, а також ознайомити з концепцією сталого розвитку.

#### **Знання:**

поняття зростання та розвитку, відмінностей між ними;

принципів сталого розвитку, ролі в бізнесі;

поняття стратегічного планування, його етапів;

основні моделі та інструменти управління змінами.

#### **Розуміння:**

що розвиток бізнесу є необхідною умовою його виживання в конкурентному середовищі;

що зростання не завжди означає розвиток;

що розвиток бізнесу пов'язаний з різними викликами (конкуренція, технологічні зміни, зміни регуляторного середовища).

#### **Навички:**

аналізувати зовнішнє середовище та внутрішні ресурси організації для визначення напрямків розвитку;

розробляти стратегії розвитку бізнесу;  
приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та алокації ресурсів;  
ефективно комунікувати стратегію розвитку бізнесу всім співробітникам.

**Очікувані результати:**

описати різні стратегії розвитку бізнесу;  
розробити план розвитку для конкретної компанії;  
оцінити ризики, пов'язані з розвитком бізнесу;  
розробити програму управління змінами в організації.

Доповіді студентів:

- Обрати один з напрямків розвитку бізнесу (інтенсивний, екстенсивний, диверсифікація, інноваційний) : визначення; характеристики; приклади; фактори, що впливають на успішність розвитку в обраному напрямку.

Обрати компанію і розробити стратегію її розвитку: аналіз поточного стану; основні цілі розвитку; стратегія розвитку з урахуванням принципів сталого розвитку; план етапів реалізації стратегії.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Збалансувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку бізнесу. Ризики пов'язані зі змінами в бізнесі.

Рольова гра.

Ролі: менеджер проекту, топ-менеджер, власники.

Ситуація: Успішна національна компанія.

Завдання: Розробити бізнес-план для нового проекту. Порівняти різні стратегії розвитку бізнесу.

Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 22.**

### **Тема 27. Управління проектами**

**Головна мета** – досягнення цілей проєкту, завершення проєкту в межах заданих обмежень (час, бюджет, обсяг), задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін, забезпечення якості кінцевого результату.

#### **Знання:**

методології управління проектами;  
життєвого циклу проєкту;  
галузевих стандартів РМВОК (Project Management Body of Knowledge) ICB (IPMA Competence Baseline);  
інструментів (діаграми Ганта; методу критичного шляху; Work Breakdown Structure; матриця розподілу відповідальності);  
особливостей управління аспектами проєкту: змістом, розкладом, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, зацікавленими сторонами.

#### **Розуміння:**

принципів управління проектами;  
динаміки проєктів, як різні фактори впливають на перебіг проєкту;  
ролі менеджера проєкту його обов'язків та відповідальності;  
важливості комунікацій з членами команди та зацікавленими сторонами;  
управління змінами;  
культурних відмінностей при управлінні міжнародними проєктами.

#### **Навички:**

лідерства для мотивування команди, прийняття рішень, вирішення конфліктів;

комунікацій;  
організації роботи та визначення пріоритетів;  
управління часом;  
бюджетування та контролю витрат;  
управління ризиками;  
вирішення проблем;  
проведення переговорів;  
роботи в команді.

**Очікувані результати:**

досягнення цілей проекту в межах бюджету;  
підвищення ефективності роботи організації;  
створення цінного товару.

Порівняння проектів, програм та портфелів

Наведіть три приклади (з різних галузей): проект, програма, портфель проектів.

Для кожного прикладу визначте: основні цілі, ключові характеристики, взаємозв'язки між проектами (для програм та портфелів).

Поясніть, чим відрізняється управління проектом від управління програмою та управління портфелем проектів. Зосередьтесь на відмінностях у масштабі, тривалості, складності та стратегічній важливості.

Розробка матриці відстеження вимог

Оберіть конкретний проект (наприклад, розробка вебсайту для компанії, організація конференції, будівництво мосту).

Визначте 10 ключових вимог до цього проекту (чіткі, вимірювальні, пов'язані з цілями проекту).

Створіть матрицю відстеження вимог:

Ідентифікатор вимоги

Опис вимоги

Джерело вимоги (наприклад, замовник, нормативні документи)

Критерії прийнятності

Етап життєвого циклу проєкту, на якому виконується вимога

Відповідальний за виконання вимоги

Статус виконання вимоги

Поясніть, як матриця відстеження вимог допомагає в управлінні проєктом

### **Практичне заняття 23.**

#### **Тема 28. Ефективність менеджмент**

**Головна мета** – сформувати у студентів чітке розуміння поняття ефективності менеджменту, розвинути навички оцінки ефективності роботи менеджерів та систем управління, а також ознайомити з основними труднощами, що виникають при оцінці ефективності.

#### **Знання:**

поняття ефективності менеджменту, факторів, які на неї впливають;  
показників ефективності (фінансові, нефінансові, якісні);  
складнощів оцінки ефективності менеджменту (суб'єктивність оцінок, множинність критеріїв, зміна зовнішнього середовища);  
систем оцінки ефективності менеджменту (балансова система показників, методика BSC).

#### **Розуміння:**

що оцінка ефективності є необхідною умовою для вдосконалення роботи менеджера та організації в цілому;  
що ефективність менеджменту безпосередньо впливає на досягнення цілей організації;

що оцінка ефективності менеджменту є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу.

**Навички:**

аналізувати результати діяльності організації та визначати фактори, що впливають на її ефективність;

розробляти систему показників для оцінки ефективності менеджменту;  
приймати обґрунтовані рішення на основі результатів оцінки ефективності;

ефективно презентувати результати оцінки ефективності.

**Очікувані результати:**

визначити ключові показники ефективності менеджменту;  
оцінити ефективність роботи менеджера та організації в цілому;  
розробити систему мотивації менеджерів на основі результатів оцінки ефективності;

запропонувати заходи для підвищення ефективності менеджменту.

**Доповіді студентів:**

- Обрати один з показників ефективності менеджменту (кількісні, якісні): переваги, недоліки; визначення; приклад використання; фактори, що впливають на точність оцінки за допомогою цього показника.

Обрати компанію і розробити систему оцінки ефективності менеджменту: існуюча система; сильні і слабкі сторони; нова система; система показників ефективності.

**Командна робота. Висновки**

Групова дискусія: тема. Труднощі при оцінці ефективності менеджера. Роль суб'єктивних факторів в оцінці ефективності менеджера (лідерські якості, способи прийняття рішень, імідж, ентузіазм, рівень впливу на корпоративну культуру, ставлення оточення, емоційний інтелект).

Рольова гра.

Ролі: інвестори, власники, партнери.

Ситуація: Діючі компанії.

Завдання: Порівняти різні системи оцінки ефективності в різних компаніях.

Командна робота. Висновки.

## **Практичне заняття 24.**

### **Тема 29. Актуальні проблеми менеджменту.**

**Головна мета** – сформувати у студентів розуміння сучасних викликів, з якими стикаються менеджери, розвинути навички аналізу та вирішення актуальних проблем управління.

#### **Знання:**

основних тенденцій в сучасному менеджменті, таких як глобалізація, цифрова трансформація, сталий розвиток;

про актуальні проблеми, з якими стикаються менеджери в різних сферах діяльності;

факторів, які впливають на виникнення проблем в управлінні (економічні, соціальні, технологічні).

#### **Розуміння:**

що сучасний менеджмент є багатограним і динамічним процесом, який вимагає постійного навчання і адаптації;

що проблеми в одній сфері управління можуть впливати на інші сфери;

що інновації є ключем до вирішення багатьох проблем сучасного менеджменту.

#### **Навички:**

аналізувати складні управлінські ситуації та виявляти їх причини;

об'єднувати різноманітну інформацію для розробки ефективних рішень;

оцінювати різні точки зору та приймати обґрунтовані рішення;  
генерувати нові ідеї та нестандартні рішення.

**Очікувані результати:**

ідентифікувати актуальні проблеми сучасного менеджменту;  
проаналізувати причини виникнення цих проблем;  
запропонувати можливі рішення для вирішення цих проблем;  
оцінити вплив різних факторів на ефективність управління.

Доповіді студентів:

- Обрати одне з протиріч з яким стикаються менеджери (наприклад, командна робота – індивідуальні цілі): описати його прояв, аналіз причин, можливі шляхи поведінки.

Обрати успішну компанію, проаналізувати проблеми з якими вона стикається: причини, стратегії вирішення, план реалізації рішень.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Створення організаційної культури сприятливої для вирішення проблем.

Рольова гра.

Ролі: власники, менеджери, наймані працівники.

Ситуація: впровадження цифрових технологій в компанії різних країн.

Завдання: Порівняти підходи різних компаній до вирішення схожих проблем.

Командна робота. Висновки.

**Тема 30. Сучасні тренди в менеджменті**

**Головна мета** – сформувати у студентів розуміння сучасних трендів у менеджменті, зокрема цифрової трансформації та підприємництва, розвинути навички адаптації до змін та використання нових технологій в бізнесі.

**Знання:**

сутності цифрової трансформації, впливу на бізнес-моделі та організаційні структури;

ролі технологій для зміни бізнес-процесів;

особливостей створення стартапів, процесів венчурного фінансування та інноваційних екосистем.

**Розуміння:**

що бізнес-середовище постійно змінюється і для успіху необхідно бути гнучкими та адаптуватися до нових умов;

що технології є рушійною силою розвитку бізнесу і створюють нові можливості;

що нові тренди несуть як ризики, так і можливості для бізнесу.

**Навички:**

аналізувати вплив технологічних трендів на бізнес-моделі;

розробляти стратегії цифрової трансформації для компаній;

генерувати нові ідеї для бізнесу;

працювати в команді для розробки інноваційних проектів.

**Очікувані результати:**

описати основні тенденції в сучасному менеджменті;

оцінити вплив технологій на бізнес;

розробити бізнес-ідею та скласти бізнес-план;

оцінити потенціал стартапів та інноваційних проектів.

Доповіді студентів:

- Обрати сучасний тренд (цифрова трансформація, штучний інтелект, великі дані, стартапи, венчурне фінансування) : визначення; вплив тренду на бізнес; приклад успішних компаній; аналіз викликів і можливостей, пов'язаних з цим трендом.

Розробити ідею для нового стартапу з використанням сучасної технології: аналіз ринку і конкурентів; розробити бізнес-модель; план маркетингу; спланувати необхідні ресурси та фінансування; оцінити ризики та можливості.

Командна робота. Висновки

Групова дискусія: тема. Фактори які впливають на успішність стартапів; як залучити венчурне фінансування? Як ШІ змінює правила гри на ринку?

Рольова гра.

Ролі: команда стартапу

Ситуація: розробити та презентувати ідею стартапу інвестору. Види пітчінгу:

Elevator pitch – ультракоротка презентація ідеї тривалістю до 60 секунд.

Інвестиційний пітч – спрямований на отримання фінансування.

Продуктовий пітч – орієнтований на демонстрацію переваг продукту.

Рекрутинговий пітч – коли компанії пітчать себе потенційним працівникам.

Завдання: Розробити за структурою пітчінг

Вступ - представити себе/команду.

Зацікавте аудиторію (факт, проблема, запитання).

Проблема

Рішення (продукт/ідея як ефективне рішення).

Унікальність (конкурентні переваги).

Ринок і можливості (цільова аудиторія, обсяг ринку).

Докази (факти, дослідження, приклади успіху).

Фінансовий аспект (бажана сума інвестицій, як вона буде використана).

Висновок - заклик до дії, запрошення до співпраці.

Командна робота. Висновки.

## Питання до екзамену з навчальної дисципліни

### «Основи менеджменту»

1. Тлумачення та місце менеджменту. Цілі і завдання менеджменту.
2. Значення менеджменту в розвитку суспільства.
3. Менеджмент як наука і мистецтво. Як технології змінюють роль менеджера.
4. Сфери менеджменту.
5. Закони менеджменту. Закономірності менеджменту. Принципи менеджменту. Роль законів, принципів в діяльності менеджера.
6. Менеджмент у давнині та середньовіччі. Наукові підходи до менеджменту.
7. Визначення та основні характеристики організації.
8. Основні цілі бізнес-організації. Бізнес-процеси та їх характеристика.
9. Фактори внутрішнього середовища організації. Фактори зовнішнього середовища організації.
10. Сучасні тенденції в організаціях
11. Поняття та значення функцій менеджменту.
12. Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні
13. Поняття та види організації. Організація як відкрита система.
14. Управлінський цикл та його етапи. Жорсткі та м'які підходи до управління.
15. Стадії життєвого розвитку організації. Особливості процесу управління.
16. Поняття та етапи планування.
17. Класичні стратегії бізнесу. Стратегія блакитного океану. Ефективність планування.

- 18.Проектування діяльності організації. Процес делегування повноважень і відповідальності. Елементи побудови організаційної структури.
- 19.Поняття та види груп. Групова динаміка. Роль менеджменту при формуванні колективу.
- 20.Протиріччя менеджменту. Основні актуальні проблеми менеджменту.
- 21.Напрямки вирішення проблем менеджменту.
- 22.Сутність поняття мотивації. Сучасні теорії мотивації. Управління мотивацією на підприємстві.
- 23.Поняття та види контролю. Процес контролю. Характеристики ефективного контролю.
- 24.Поняття та види комунікацій. Комунікаційний процес. Комунікаційні мережі.
- 25.Поняття та види управлінських рішень. Моделі управлінських рішень.
- 26.Методи прийняття управлінських рішень.
- 27.Вплив та влада. Види влади.
- 28.Теорії лідерства
- 29.Поняття та підсистеми управління персоналом. Розвиток персоналу. Управління системою персоналу.
- 30.Вхід на міжнародні ринки. Моделі входу, вибір ринку. Міжнародне середовище бізнесу: політичні, економічні, культурні фактори.
- 31.Глобалізація бізнесу: Виклики та можливості.
- 32.Поняття інноваційного менеджменту. Піар підтримка інновацій.
- 33.Ефективність інноваційного менеджменту.
- 34.Поняття та види конфліктів. Поняття та види стресів.
- 35.Вирішення конфліктів та розвиток стресо стійкості менеджера
- 36.Поняття зростання та розвитку бізнесу. Концепція сталого розвитку.
- 37.Планування та впровадження розвитку бізнесу. Управління змінами.
- 38.Корпоративна культура та етика менеджменту. Довіра.

- 39.Корпоративна соціальна відповідальність.
- 40.Соціальне підприємництво.
- 41.Показники оцінки результатів роботи менеджера. Складності в оцінці ефективності менеджменту. Ефективність системи менеджменту.
- 42.Цифрова трансформація бізнесу. Роль технологій, штучний інтелект, великі дані.
- 43.Стартапи та підприємництво. Створення нових бізнесів, венчурне фінансування.
44. Процес управління знаннями.
- 45.Моделі управління змінами
- 46.Стадії розвитку кризи. Етапи процесу кризового менеджменту
- 47.Еволюція концепцій корпоративної соціальної відповідальності
- 48.Концепції міжкультурного менеджменту
- 49.Цілі управління проектом

## Список літератури

### Основна література

1. Лінькова О.Ю. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 073 “Менеджмент” освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр. Харків : НТУ «ХП», 2024. 146 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.Ю. Лінькова, та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
3. Менеджмент: організаційна ефективність : Навчальний посібник / Шматько Н.М., Лінькова О.Ю, Замула О.В. та ін. Харків : НТУ «ХП», 2024. 280 с.
4. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с
5. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с.
6. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
7. Claire Hughes Johnson(2023) Scaling People: Tactics for Management and Company Building. Stripe Press.

### Додаткова література

1. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.
2. Воронкова В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя, ЗДІА, 2018.158 с.
3. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ.

ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.

4. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / О. В. Басва, Н. І. Новальська, Л. О. Лозинська; за ред. О. В. Басвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.

5. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

6. Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с.

7. Лінькова О.Ю. Методичні вказівки до виконання практичних робіт з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 073 “Менеджмент” освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр. Харків : НТУ «ХП», 2024. 56 с.

8. Лінькова О.Ю. Методичні вказівки до самостійної роботи з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 073 “Менеджмент” освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр. Харків : НТУ «ХП», 2024. 18 с.

9. Лінькова О.Ю. Методичні вказівки до виконання індивідуального завдання (контрольної роботи) з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 073 “Менеджмент” освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр. Харків : НТУ «ХП», 2024. 17 с.

10. Лінькова О.Ю. Тестові завдання для підготовки до підсумкового контролю з курсу «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр. Харків : НТУ «ХП», 2024. 48 с.

11. Лінькова О.Ю. Запитання для підготовки до підсумкового контролю з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 073 “Менеджмент” освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр. Харків : НТУ «ХП», 2024. 13 с.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Структура курсу «Основи менеджменту» .....	4
Практичне заняття 1. Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.....	5
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.....	6
Практичне заняття 2. Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту.....	8
Тема 4. Бізнес-організація та її характеристики.....	11
Практичне заняття 3. Тема 5. Функції та методи менеджменту.....	12
Тема 6. Процес управління .....	14
Практичне заняття 4. Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту.....	16
Практичне заняття 5. Тема 8. Організування як загальна функція менеджменту.....	18
Практичне заняття 6. Тема 9. Мотивація в менеджменті .....	20
Практичне заняття 7. Процес контролю .....	22
Практичне заняття 8. Тема 11. Комунікації. ....	23
Практичне заняття 9. Тема 12. Процес прийняття управлінських рішень.....	26
Тема 13. Моделі і методи прийняття управлінських рішень.....	27
Практичне заняття 10. Тема 13. Моделі і методи прийняття управлінських рішень.....	30
Тема 14 Групи та групова динаміка.....	33
Практичне заняття 11. Тема 14 Групи та групова динаміка.....	34
Тема 15. . Вплив, влада, лідерство .....	35
Практичне заняття 12. Тема 16. Система управління персоналом.....	37
Практичне заняття 13. Тема 17 Управління міжнародними командами.....	39
Тема 18. Управління знаннями.....	41
Практичне заняття 14. Тема 18. Управління знаннями.....	44
Тема 19. Інноваційний менеджмент.....	46
Практичне заняття 15. Тема 19. Інноваційний менеджмент.....	48
Тема 20. Управління змінами .....	49
Практичне заняття 16. Тема 20. Управління змінами .....	52
Тема 21. Кризовий менеджмент.....	55
Практичне заняття 17. Тема 21. Кризовий менеджмент.....	57
Тема 22. Конфлікти, стреси.....	60
Практичне заняття 18. Тема 22. Конфлікти, стреси.....	61
Тема 23. Корпоративна соціальна відповідальність.....	63
Практичне заняття 19. Тема 24. Етика менеджменту.....	66
Практичне заняття 20. Тема 25. Міжкультурний менеджмент.....	68
Практичне заняття 21. Тема 26. Розвиток бізнесу .....	71
Практичне заняття 22. Тема 27. Управління проектами.....	73
Практичне заняття 23. Тема 28. Ефективність менеджменту.....	75
Практичне заняття 24. Тема 29. Актуальні проблеми менеджменту.....	77
Тема 30. Сучасні тренди в менеджменті.....	78
Питання до заліку та екзамену з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» .....	81
Список літератури.....	84

Навчальне видання  
Методичні вказівки до виконання практичних робіт  
з навчальної дисципліни «Основи менеджменту»  
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»  
усіх форм навчання  
освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр

ЛІНЬКОВА Олена Юріївна

Відповідальний за випуск проф. Шматько Н.М.

В авторській редакції

План 2025 р., поз. 517

Підписано до друку . 06.25. Формат 60×84 1/24. Друк офсетний.

Гарнітура Times New Roman Cyr. Ум. друк. арк. 0,7. Зам. № .

Ціна договірна

---

Видавничий центр НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №5478 від 21.08.2017 р.

---

Електронна версія