



**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»
КАФЕДРА БІЗНЕСУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА**

ВСТУП ДО ФАХУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять

для здобувачів *першого (бакалаврського)* рівня вищої освіти
спеціальності *D3 «Менеджмент»*

ОПП «Менеджмент»

усіх форм здобуття освіти

Обговорено та рекомендовано
на засіданні кафедри бізнесу,
адміністрування та права
Протокол №5 від 10.12.2025

Вступ до фаху: методичні вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності ДЗ «Менеджмент» ОПП «Менеджмент» усіх форм здобуття освіти / Укл.: Н.В. Філіпова. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. 20 с.

Укладачі

Філіпова Наталія Володимирівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права

*Відповідальний
за випуск:*

Клименко Тетяна Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент,
зав. кафедри бізнесу, адміністрування та права

Рецензент:

Сакун Олександра Сергіївна,
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри
бізнесу, адміністрування та права

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Змістовий модуль 1. Освітня траєкторія та зміст професії менеджера	5
Тема 1.1. Освітньо-професійна програма «Менеджмент»: цілі, структура та можливості	5
Тема 1.2. Особливості навчання у ЗВО: кредитно-модульна система, ЄКТС, академічна доброчесність.....	6
Тема 1.3. Професія менеджера: зміст, напрями діяльності, місце в суспільстві	7
Тема 1.4. Історія розвитку менеджменту та основні школи	8
Тема 1.5. Функції та ролі менеджера.	10
Тема 1.6. Особистість менеджера: компетентності та стилі лідерства	11
Змістовий модуль 2. Організаційні основи та управлінські компетентності .	12
Тема 2.1. Організація як середовище діяльності менеджера.....	12
Тема 2.2. Комунікації в менеджменті	13
Тема 2.3. Прийняття управлінських рішень	14
Тема 2.4. Час і самоорганізація менеджера (тайм-менеджмент).....	15
Тема 2.5. Командна робота та конфлікти в організації	16
Тема 2.6. Сучасні тренди менеджменту та кар’єрні перспективи менеджера	17
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	19

ВСТУП

Сучасний світ перебуває в умовах постійних змін, високої динаміки економічних процесів, цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зростаючої невизначеності. У таких умовах особливої ваги набуває професійна діяльність менеджера – фахівця, здатного не лише організувати та координувати роботу людей, ресурсів і процесів, а й приймати обґрунтовані управлінські рішення, нести відповідальність за результати діяльності організації та забезпечувати її сталий розвиток.

Навчальна дисципліна «Вступ до фаху» є базовою у системі підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» і покликана сформуванню у здобувачів вищої освіти (ЗВО) цілісне уявлення про обрану професію, її зміст, соціальну значущість, основні функції та сучасні виклики. Саме з цієї дисципліни розпочинається професійне становлення майбутнього менеджера, закладаються основи управлінського мислення, професійної культури та відповідального ставлення до майбутньої діяльності.

Вивчення курсу спрямоване на ознайомлення ЗВО з еволюцією менеджменту як науки та практики, роллю менеджера в організаціях різних типів і форм власності, особливостями управлінської праці, етичними нормами та професійними стандартами. Особлива увага приділяється формуванню розуміння менеджменту як міждисциплінарної галузі знань, що поєднує економіку, психологію, соціологію, право, комунікації та інформаційні технології. Дисципліна також має адаптаційну функцію, оскільки допомагає здобувачам вищої освіти усвідомити специфіку навчання у закладі вищої освіти, вимоги до організації самостійної роботи, академічної доброчесності, командної взаємодії та професійного саморозвитку. У процесі навчання ЗВО отримують первинні навички планування власної освітньої траєкторії, постановки цілей, управління часом і відповідальності за результати навчання.

В умовах трансформації економіки, розвитку підприємництва, публічного управління, соціальних та креативних індустрій менеджер виступає ключовою фігурою, що забезпечує ефективну взаємодію між людьми, організаціями та суспільством загалом. Тому дисципліна «Вступ до фаху» орієнтована не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування практичного бачення професії, розуміння її ролі у вирішенні сучасних соціально-економічних проблем. Методичні вказівки з дисципліни розроблені з метою надання здобувачам вищої освіти чітких орієнтирів щодо змісту навчального матеріалу, структури курсу, видів навчальної діяльності, форм і критеріїв оцінювання. Вони сприятимуть ефективній організації аудиторної та самостійної роботи ЗВО, розвитку їхньої пізнавальної активності та формуванню стійкого інтересу до майбутньої професії менеджера.

Змістовий модуль 1. Освітня траєкторія та зміст професії менеджера

Тема 1.1. Освітньо-професійна програма «Менеджмент»: цілі, структура та можливості

Ознайомлення з нормативною базою навчання. Поняття освітньо-професійної програми (ОПП) як комплексу освітніх компонентів. Розгляд структури кредитів ЄКТС (30 годин = 1 кредит). Визначення термінів: «компетентність» (здатність застосовувати знання) та «програмні результати навчання» (що студент має знати та вміти після завершення курсу).

Освітньо-професійна програма – це нормативний документ, який визначає мету, результати навчання, структуру, обсяг і зміст підготовки здобувачів вищої освіти за певною спеціальністю. Вона розробляється на основі стандарту вищої освіти відповідного рівня та спеціальності й визначає навчальну траєкторію студента.

Основною метою ОПП «Менеджмент» є формування у ЗВО комплексу знань, умінь і навичок, необхідних для виконання управлінських функцій у підприємствах, організаціях, установах. Програма спрямована на розвиток аналітичного мислення, стратегічного бачення, навичок комунікації та прийняття рішень, які забезпечують ефективне функціонування організацій в умовах мінливого середовища.

Навчання за ОПП «Менеджмент» має міждисциплінарний характер і передбачає активне використання кейсів, практико-орієнтованих завдань, рольових ігор, моделювання управлінських ситуацій. Значна увага приділяється розвитку soft skills: командній роботі, лідерству, креативному мисленню, емоційному інтелекту.

Програма також зорієнтована на інтеграцію в міжнародний освітній простір: використання літератури англійською мовою, участь у програмах академічної мобільності, стажування, подвійні дипломи тощо.

Практичне заняття 1

Мета: Ознайомлення з цілями та структурою ОПП.

Завдання: *«Моя освітня траєкторія»*

Здобувачі освіти:

- визначають 2 цілі, яких вони хочуть досягти під час навчання за ОПП «Менеджмент»;
- співвідносять їх з очікуваними результатами навчання програми.

Питання для обговорення:

1. Чому, на вашу думку, важливо мати право вибору навчальних дисциплін?

2. Як вибіркові курси можуть вплинути на вашу майбутню кар'єру?
3. Які компетентності, зазначені в ОПП «Менеджмент», ви вважаєте найбільш критичними для сучасного ринку праці в Україні?

Тема 1.2. Особливості навчання у ЗВО: кредитно-модульна система, ЄКТС, академічна доброчесність

Етичні принципи навчання. Поняття плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації даних. Академічна відповідальність здобувачів. Огляд кредитно-трансферної системи (ECTS) як інструменту мобільності студентів у європейському освітньому просторі.

Навчальний процес у закладі вищої освіти здійснюється за кредитно-модульною системою, яка передбачає поділ навчальних дисциплін на змістові модулі та оцінювання результатів навчання у кредитах. Обсяг навчального навантаження студента визначається відповідно до Європейської кредитно-трансферної та накопичувальної системи (ЄКТС), де один кредит відповідає визначеній кількості годин аудиторної та самостійної роботи здобувача вищої освіти.

Важливим принципом навчання є академічна доброчесність, що ґрунтується на дотриманні етичних норм, самостійному виконанні навчальних завдань, коректному використанні джерел інформації та недопущенні проявів плагіату, списування чи інших форм академічної недоброчесності. Дотримання цих принципів сприяє формуванню відповідального ставлення студентів до навчання та забезпечує якість вищої освіти.

Практичне заняття 2.

Мета: Засвоєння принципів академічної етики та системи ЄКТС.

Завдання: «Студентські ситуації»

Форма роботи: робота в малих групах (3–4 особи)

Час виконання: 10–15 хвилин

Умова завдання:

Ознайомтеся з наведеними ситуаціями та дайте відповіді на запитання.

Ситуація 1.

ЗВО під час контрольної роботи користувався конспектом та підказками одногрупника.

Ситуація 2.

ЗВО подав письмову роботу, у якій частина тексту була скопійована з інтернет-джерел без посилання на автора.

Ситуація 3.

ЗВО здав завдання після встановленого дедлайну без попередження викладача.

Питання для аналізу:

- Чи є ця ситуація порушенням принципів академічної доброчесності?
- Які саме норми академічної доброчесності порушено (або не порушено)?
- Які можливі наслідки для студента відповідно до правил закладу вищої освіти?
- Як можна було уникнути цієї ситуації?

Питання для обговорення:

1. Як ви розумієте концепцію, що 1 кредит ЄКТС дорівнює 30 годинам роботи? Чи відображає це реальну складність предмета?

2. У чому перевага системи, де бали за роботу в семестрі становлять значну частину фінальної оцінки, порівняно зі старою системою, де все вирішував один іспит?

3. Навіщо студенту-менеджеру надається право самостійно обирати 25% навчальних дисциплін? Як це допомагає сформувати унікальні професійні навички?

4. Які ризики виникають, якщо студент обирає дисципліни за принципом «де легше отримати бал», а не «що корисно для професії»?

5. Чому важливо детально вивчити силабус (робочу програму) дисципліни в перший тиждень навчання? Яку інформацію про правила оцінювання там варто шукати насамперед?

Тема 1.3. Професія менеджера: зміст, напрями діяльності, місце в суспільстві

Хто такий менеджер? Функції менеджера. Ролі менеджера (модель Мінцберга). Професія менеджера і суспільство.

Менеджер – це фахівець, який здійснює управління діяльністю організації або її окремих підрозділів з метою досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Менеджер відповідає за планування, організацію, координацію, мотивацію персоналу та контроль результатів діяльності.

До основних функцій менеджера належать:

- планування (визначення цілей і шляхів їх досягнення);
- організація (побудова структури та розподіл завдань);
- мотивація (стимулювання персоналу до ефективної роботи);
- контроль (оцінювання результатів і коригування діяльності).

Важливе місце у розумінні управлінської діяльності займає модель ролей менеджера, запропонована Генрі Мінцбергом. Відповідно до цієї моделі, менеджер виконує три групи ролей:

- міжособистісні (лідер, представник, координатор);
- інформаційні (збирач, поширювач інформації, речник);
- управлінські (рішень) (підприємець, регулятор, розподілювач ресурсів, переговорник).

Професія менеджера має важливе суспільне значення, оскільки саме менеджери забезпечують стабільне функціонування організацій, розвиток бізнесу, ефективність публічного управління та соціальних інституцій. Від рівня професіоналізму менеджера значною мірою залежить економічний розвиток, зайнятість населення, якість послуг і рівень добробуту суспільства в цілому.

Практичне заняття 3.

Мета: полягає у формуванні у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про професію менеджера, її зміст, основні напрями діяльності та суспільну значущість, а також у засвоєнні ключових функцій і ролей менеджера в сучасних організаціях..

Завдання: *«Менеджер у реальному житті»*

Кожен ЗВО:

- називає приклад менеджера (реального або уявного);
- визначає 2 функції та 1 роль за Мінцбергом, які він виконує.

Питання для обговорення:

1. Хто такий менеджер і чим його діяльність відрізняється від роботи виконавця?
2. Які основні функції менеджера та як вони проявляються у повсякденній діяльності?
3. Які ролі менеджера виділяються в моделі Мінцберга та чому вони є важливими?
4. Яке місце професії менеджера в сучасному суспільстві?
5. Якими особистими якостями та компетентностями має володіти ефективний менеджер?

Тема 1.4. Історія розвитку менеджменту та основні школи

Передумови виникнення менеджменту. Класичні школи менеджменту. Школа людських відносин. Сучасні підходи (системний, процесний, ситуаційний)

Менеджмент як наука і практика сформувався у відповідь на ускладнення виробництва, розвиток ринкової економіки та необхідність раціональної організації праці. Передумовами виникнення менеджменту стали промислова революція, поділ праці, зростання масштабів підприємств і потреба в ефективному управлінні ресурсами.

Класичні школи менеджменту зосереджувалися на підвищенні ефективності діяльності організацій. До них належать школа наукового управління (раціоналізація праці та нормування), адміністративна школа (формування принципів управління) та бюрократична школа (регламентація й формалізація управлінських процесів).

Школа людських відносин акцентувала увагу на ролі людини в організації, мотивації, комунікаціях та неформальних групах, довівши, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від соціально-психологічних чинників.

Сучасні підходи до менеджменту розглядають організацію як складну динамічну систему. Системний підхід аналізує взаємозв'язок усіх елементів організації, процесний – управління як сукупність взаємопов'язаних функцій, а ситуаційний – необхідність добору управлінських рішень залежно від конкретних умов і обставин.

Практичне заняття 4

Мета: Аналіз класичних та сучасних шкіл менеджменту.

Завдання: Зробити порівняльну таблицю: «Тейлоризм vs Школа людських відносин».

Питання для обговорення:

1. Які соціально-економічні передумови сприяли виникненню менеджменту як науки?
2. У чому полягають основні ідеї та відмінності класичних шкіл менеджменту?
3. Чому школа людських відносин стала важливим етапом розвитку управлінської думки?
4. Які переваги та обмеження мають класичні підходи до менеджменту в сучасних умовах?
5. У чому полягає сутність системного, процесного та ситуаційного підходів до управління?
6. Який з сучасних підходів до менеджменту є найбільш актуальним для сучасних організацій і чому?

Тема 1.5. Функції та ролі менеджера.

Основні функції менеджменту. Додаткові функції. Ролі менеджера за Г. Мінцбергом. Рівні менеджменту та розподіл ролей.

Діяльність менеджера ґрунтується на виконанні функцій менеджменту, які забезпечують досягнення цілей організації. До основних функцій належать планування, організація, мотивація та контроль. Вони є універсальними та реалізуються на всіх рівнях управління.

Окрім основних, менеджер виконує додаткові функції, зокрема: комунікаційну, координаційну, аналітичну, кадрову та інноваційну. Ці функції посилюють ефективність управлінської діяльності в умовах змін і невизначеності.

Важливим доповненням до функціонального підходу є рольовий підхід, запропонований Генрі Мінцбергом. Згідно з ним, менеджер виконує міжособистісні, інформаційні та управлінські ролі, які відображають реальну практику управління.

Зміст функцій і ролей менеджера залежить від рівня менеджменту. На вищому рівні переважають стратегічні та представницькі ролі, на середньому – координаційні та інформаційні, а на нижчому – організаційні та контрольні.

Практичне заняття 5

Мета: Деталізація функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Завдання: Ознайомтеся з управлінською ситуацією та визначте:

1. Яку функцію менеджменту вона відображає (планування, організація, мотивація, контроль або іншу)?
2. Яку роль менеджера (за моделлю Генрі Мінцберга) вона передбачає?

Ситуація:

Керівник відділу проводить нараду з командою, під час якої:

- ставить завдання на наступний місяць;
- розподіляє обов'язки між працівниками;
- пояснює очікувані результати;
- мотивує команду до виконання плану.

Запитання для обговорення в групі:

- Яку функцію (або функції) менеджменту виконує керівник у цій ситуації?
- Яку роль менеджера він реалізує (лідер, координатор, розподільовач ресурсів, речник тощо)?
- Чи можливе поєднання кількох ролей у цій ситуації?

Питання для обговорення:

1. Які функції менеджменту є базовими та чому вони вважаються універсальними?
2. Чим відрізняються основні та додаткові функції менеджера?
3. У чому полягає практичне значення ролей менеджера за Мінцбергом?
4. Як змінюється зміст управлінських ролей залежно від рівня менеджменту?
5. Які функції та ролі менеджера є найбільш важливими в сучасних умовах і чому?

Тема 1.6. Особистість менеджера: компетентності та стилі лідерства.

Особистість менеджера, Лідерство та стилі керівництва (класичні, ситуаційний підхід до лідерства, вплив стилю керівника на команду)

Особистість менеджера відіграє ключову роль у ефективності управління, оскільки саме особисті якості, цінності та компетентності визначають стиль керівництва, характер взаємодії з командою та здатність досягати поставлених цілей. Сучасний менеджер повинен поєднувати професійні знання з розвиненими комунікативними, аналітичними та лідерськими навичками.

Лідерство є важливою складовою управлінської діяльності та полягає у здатності впливати на людей, мотивувати їх і спрямовувати на досягнення спільних результатів. У менеджменті виділяють класичні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний, кожен з яких має свої переваги й обмеження залежно від умов діяльності організації.

У сучасній практиці управління широко застосовується ситуаційний підхід до лідерства, відповідно до якого стиль керівництва обирається з урахуванням рівня зрілості команди, складності завдань та зовнішніх умов. Стиль керівника безпосередньо впливає на психологічний клімат у колективі, рівень мотивації, продуктивність праці та ефективність командної роботи.

Практичне заняття 6

Мета: Визначення компетентностей та стилів керівництва.

Завдання: ЗВО індивідуально визначають:

- який стиль лідерства їм ближчий;
- у якій ситуації цей стиль буде ефективним.

Питання для обговорення

1. Які особистісні якості та компетентності є ключовими для сучасного менеджера?

2. У чому полягає відмінність між менеджером і лідером?
3. Які переваги та недоліки мають класичні стилі керівництва?
4. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до лідерства?
5. Як стиль керівника впливає на мотивацію, взаємодію та результати роботи команди?

Змістовий модуль 2. Організаційні основи та управлінські компетентності

Тема 2.1. Організація як середовище діяльності менеджера.

Поняття та структура організації. Формальні й неформальні організації. Культура організації. Організація робочого місця менеджера.

Організація є основним середовищем професійної діяльності менеджера та розглядається як цілісна соціально-економічна система, що об'єднує людей, ресурси, процеси та цілі. Структура організації визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між її підрозділами й працівниками.

В управлінській практиці розрізняють формальні та неформальні організації. Формальна організація функціонує на основі офіційно встановлених правил, посадових інструкцій і регламентів, тоді як неформальна формується спонтанно на основі міжособистісних відносин, спільних інтересів і неофіційних норм поведінки.

Важливим елементом внутрішнього середовища є організаційна культура, яка відображає систему цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, що впливають на стиль управління, комунікації та мотивацію персоналу. Значну роль у щоденній діяльності менеджера відіграє також організація робочого місця, яка передбачає раціональне планування простору, використання інформаційних технологій та ефективне управління робочим часом.

Практичне заняття 7.

Мета: Вивчення організації знайомленні з її структурою, видами організацій і особливостями організаційної культури, а також у розвитку навичок раціональної організації робочого місця менеджера.

Завдання: Побудова схеми реальної чи віртуальної компанії (обирається організація, описуються формальні елементи, неформальні групи)

Питання для обговорення

1. Що таке організація та які основні елементи її структури?
2. У чому полягають відмінності між формальною та неформальною організаціями?
3. Яку роль відіграє організаційна культура в діяльності менеджера?
4. Як неформальні групи впливають на управлінські рішення та роботу колективу?
5. Чому раціональна організація робочого місця є важливою для ефективної діяльності менеджера?

Тема 2.2. Комунікації в менеджменті.

Вербальна та невербальна комунікація. Бар'єри в комунікаціях. Інструменти ефективної взаємодії.

Комунікації в менеджменті є основою ефективної управлінської діяльності, оскільки забезпечують обмін інформацією між керівником і підлеглими, координацію дій, прийняття рішень та формування командної взаємодії. Якість комунікацій безпосередньо впливає на результати роботи організації та рівень довіри в колективі.

У процесі управління використовуються вербальні та невербальні комунікації. Вербальна комунікація здійснюється за допомогою усного та письмового мовлення, тоді як невербальна включає жести, міміку, інтонацію, позу та інші невербальні сигнали, які доповнюють або підсилюють зміст повідомлення.

Під час комунікації можуть виникати бар'єри, зокрема інформаційні, психологічні, соціальні, культурні та організаційні, що ускладнюють сприйняття й передачу інформації. Для подолання таких перешкод менеджери застосовують інструменти ефективної взаємодії, серед яких активне слухання, зворотний зв'язок, чітке формулювання повідомлень, використання цифрових каналів комунікації та розвиток емоційного інтелекту.

Практичне заняття 8

Мета: Розвиток навичок вербальної та невербальної комунікації.

Завдання: Тренінг «Ефективний зворотний зв'язок»: подолання бар'єрів у спілкуванні.

«Зламаних повідомлення»

У парах:

- один студент передає повідомлення;
- інший визначає можливі комунікаційні бар'єри та способи їх уникнення.

Питання для обговорення

1. Яке значення мають комунікації для ефективної діяльності менеджера?
2. У чому полягає різниця між вербальною та невербальною комунікацією?
3. Які основні бар'єри виникають у процесі управлінських комунікацій?
4. Які інструменти допомагають менеджеру підвищити ефективність взаємодії з командою?
5. Як розвиток комунікативних навичок впливає на управлінські рішення та результати роботи організації?

Тема 2.3. Прийняття управлінських рішень.

Етапи прийняття рішення. Раціональні та інтуїтивні рішення. Методи прийняття рішень.

Прийняття управлінських рішень є однією з ключових функцій менеджера та полягає у виборі оптимального варіанту дій для досягнення цілей організації. Якість управлінських рішень значною мірою визначає ефективність діяльності організації та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Процес прийняття рішення включає послідовні етапи: виявлення проблеми, збирання та аналіз інформації, формування альтернатив, вибір оптимального рішення, його реалізацію та контроль результатів. Дотримання логічної послідовності етапів підвищує обґрунтованість і результативність управлінських рішень.

У практиці менеджменту застосовуються раціональні та інтуїтивні рішення. Раціональні рішення базуються на аналізі даних, використанні методів оцінювання та прогнозування, тоді як інтуїтивні – на досвіді, знаннях і професійному чутті менеджера. У реальних умовах управління ці підходи часто поєднуються.

Для підвищення якості вибору менеджери використовують різні методи прийняття рішень, зокрема економічний аналіз, метод «дерева рішень», експертні оцінки, мозковий штурм, порівняння альтернатив та групові методи ухвалення рішень.

Практичне заняття 9

Мета: Опрацювання етапів раціонального прийняття рішень.

Завдання: Використання методу «Дерево рішень» для розв'язання заданої управлінської ситуації.

Управлінська ситуація:

Керівник невеликого підрозділу дізнався, що один із працівників систематично не виконує завдання вчасно, що впливає на роботу всієї команди. До завершення проекту залишився один тиждень.

Завдання для групи:

1. Запропонуйте управлінське рішення для цієї ситуації.
2. Визначте, чи є запропоноване рішення раціональним чи інтуїтивним.
3. Обґрунтуйте свій вибір.

Питання для обговорення

1. Чому прийняття управлінських рішень є ключовою функцією менеджера?
2. Які етапи включає процес прийняття управлінського рішення?
3. У чому полягають відмінності між раціональними та інтуїтивними рішеннями?
4. Які методи прийняття рішень є найбільш ефективними в сучасних організаціях?
5. Як досвід і відповідальність менеджера впливають на якість управлінських рішень?

Тема 2.4. Час і самоорганізація менеджера (тайм-менеджмент).

Основні інструменти тайм-менеджменту. Матриця Ейзенхауера. Pomodoro-техніка.

Тайм-менеджмент є важливою складовою професійної діяльності менеджера та спрямований на ефективне планування і використання робочого часу. Раціональна самоорганізація дозволяє менеджеру підвищити продуктивність, зменшити рівень стресу, своєчасно виконувати завдання та досягати поставлених цілей.

У практиці управління застосовуються різні інструменти тайм-менеджменту, зокрема планування завдань, визначення пріоритетів, делегування, встановлення дедлайнів, використання списків справ і цифрових засобів управління часом.

Одним із найпоширеніших інструментів є матриця Ейзенхауера, яка допомагає розподіляти завдання за критеріями важливості та терміновості. Вона сприяє концентрації на стратегічно важливих завданнях і запобігає перевантаженню другорядними справами.

Ефективною практикою підвищення концентрації є Pomodoro-техніка, що передбачає роботу короткими інтервалами часу з регулярними перервами. Цей метод допомагає підтримувати увагу, уникати перевтоми та покращувати якість виконання завдань.

Практичне заняття 10

Мета: Опанування методів самоорганізації.

Завдання: Практикум: розробка робочого графіку за допомогою Матриці Ейзенхауера та техніки Pomodoro.

Питання для обговорення

1. Чому управління часом є важливим для ефективної діяльності менеджера?
2. Які інструменти тайм-менеджменту є найбільш корисними у професійній практиці?
3. У чому полягає сутність матриці Ейзенхауера та як вона допомагає визначати пріоритети?
4. Які переваги має Pomodoro-техніка для організації робочого часу?
5. Як навички самоорганізації впливають на продуктивність і професійний розвиток менеджера?

Тема 2.5. Командна робота та конфлікти в організації.

Види команд. Етапи розвитку команди. Конфлікти: причини та способи розв'язання.

Командна робота є важливим чинником ефективності діяльності організації, оскільки об'єднання зусиль працівників сприяє досягненню спільних цілей, підвищенню продуктивності та якості управлінських рішень. У менеджменті розрізняють різні види команд: функціональні, проектні, міжфункціональні та тимчасові, кожна з яких має свої особливості організації роботи.

Команда проходить етапи розвитку, що включають формування, становлення, нормування, ефективну діяльність та завершення роботи. Розуміння цих етапів допомагає менеджеру правильно організувати взаємодію між членами команди та підтримувати її результативність.

У процесі командної взаємодії можуть виникати конфлікти, які є природним явищем організаційного життя. Основними причинами конфліктів є різниця інтересів, цінностей, стилів спілкування, розподілу ресурсів і повноважень. Для їх розв'язання менеджери застосовують різні підходи, зокрема переговори, компроміс, співпрацю, посередництво та управління емоціями.

Практичне заняття 11

Мета: Вивчення етапів формування команди та типів конфліктів.

Завдання: Ознайомтеся з конфліктною ситуацією та виконайте завдання.

Конфліктна ситуація:

У команді, яка працює над спільним проектом, між двома учасниками виник конфлікт через нерівномірний розподіл обов'язків. Один із членів команди вважає, що виконує більшу частину роботи, тоді як інший не погоджується з цим і вважає розподіл завдань справедливим.

Завдання для групи:

1. Визначте основну причину конфлікту.
2. Запропонуйте оптимальний спосіб розв'язання конфлікту з позиції менеджера (переговори, компроміс, співпраця тощо).
3. Обґрунтуйте, чому обраний спосіб є доцільним.

Питання для обговорення

1. Яке значення має командна робота для ефективної діяльності організації?
2. Які види команд використовуються в сучасних організаціях?
3. Які етапи проходить команда у процесі свого розвитку?
4. З яких причин найчастіше виникають конфлікти в організації?
5. Які способи розв'язання конфліктів є найбільш ефективними з позиції менеджера?

Тема 2.6. Сучасні тренди менеджменту та кар'єрні перспективи менеджера.

Цифровізація управління. Інноваційні практики. Сталій розвиток. Кар'єрні траєкторії. Освітні та професійні можливості. Глобальний ринок праці для менеджерів.

Сучасний менеджмент розвивається під впливом цифровізації управління, яка передбачає використання цифрових платформ, аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів та віддалених форматів роботи. Це змінює роль менеджера – від адміністративного контролю до управління процесами, командами та знаннями.

Важливим напрямом є інноваційні управлінські практики, орієнтовані на гнучкість, креативність, клієнтоцентричність і проектний підхід. Зростає значення сталого розвитку, що передбачає поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної свідомості в управлінських рішеннях.

Кар'єрні траєкторії менеджера є різноманітними та залежать від сфери діяльності, рівня освіти й професійних компетентностей. Менеджери можуть розвиватися в бізнесі, публічному секторі, громадських організаціях, міжнародних проєктах або підприємстві. Освітні та професійні можливості, включаючи безперервне навчання, сертифікаційні програми та

міжнародну мобільність, відкривають доступ до глобального ринку праці для менеджерів.

Практичне заняття 12

Мета: Огляд цифровізації та кар'єрних траєкторій.

Завдання: Фінальна презентація індивідуального завдання: «Мій план професійного розвитку на 5 років».

ЗВО коротко описують:

- у якій сфері хочуть працювати;
- які тренди менеджменту будуть для них ключовими;
- які навички потрібно розвивати.

Питання для обговорення

1. Які сучасні тренди найбільше впливають на розвиток менеджменту?
2. Як цифровізація змінює роль і функції менеджера?
3. Чому інноваційність і сталий розвиток є важливими для сучасних організацій?
4. Які кар'єрні траєкторії є доступними для випускників спеціальності «Менеджмент»?
5. Які компетентності підвищують конкурентоспроможність менеджера на глобальному ринку праці?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література

1. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту / пер. з англ.; 4-те вид., випр. і доп. Київ: Видавництво «Дорінг Кіндерслі», 2021. 704 с.
3. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Рута, 2021. 856 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/Менеджмент.pdf>
4. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khmil_Fedir/Menedzhment.pdf
5. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.

Допоміжна література

7. Бай С. І., Гайдай Ю. В., Кандагура К. С. Кроскультурний менеджмент: опорний конспект лекцій. Київ: КНТЕУ, 2018. 86 с.
8. Вараксіна О., Карлінська О., Петренко В. Сучасні виклики менеджменту людського капіталу. Економіка та суспільство, 2022, № 43, с. 1–6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1749/1685>
9. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
10. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін.; за ред. Т. П. Остапчук. Менеджмент: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка»; Видавництво «Рута», 2021. 856 с.
11. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник / за ред. Г. Є. Мошек. Київ: Ліра-К, 2021. 528 с.
12. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство, 2022, № 43, с. 1–8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630>
13. Менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова. Чернігів: ЧНТУ, 2015. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8346/1/Менеджмент%20теорія%20та%20практика.pdf>
14. Management Theory. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681382900234/pdf>

Інформаційні джерела та Internet-ресурси:

1. Сторінка в системі Moodle <https://uft.moodlecloud.com/my/courses.php>
2. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського.
URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
3. Верховна Рада України. URL:
<https://www.rada.gov.ua/>
3. Методологічні та актуальні статті з менеджменту URL:
<http://www.management.com.ua/>
4. Електронний архів ЗВО «Університет трансформації майбутнього».
URL: <https://surl.li/zbsckk>
5. <https://diia.gov.ua/>