

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ОСНОВИ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
для студентів спеціальності
061 "Журналістика"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2020**

УДК 658(07.034)

О-75

Укладач В. В. Ушкальов

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 3 від 23.10.2019 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Основи бізнесу та менеджменту [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів спеціальності 061 "Журналістика" першого (бакалаврського) рівня / уклад. В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 57 с.

Викладено основні положення щодо організації самостійної роботи студентів із навчальної дисципліни. Подано запитання для самодіагностики, тестові завдання для контролю засвоєння теоретичного матеріалу, практичні завдання за темами для формування практичних умінь із ведення бізнесу та менеджменту.

Рекомендовано для студентів спеціальності 061 "Журналістика" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 658(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2020

Вступ

Сфера бізнесу та управління організаціями являють собою вагому частину предметної площини, в якій здійснюється діяльність журналіста. Це саме ті сфери суспільного життя, які формують соціальний заказ на інформаційні продукти. Розуміння того, яким чином виникають інформаційні потреби, як формується споживча вартість інформаційних продуктів, а також того, як організувати взаємодію людей у процесі задоволення цих потреб, становлять основу цілепокладання в діяльності журналіста. Отже, набуття майбутніми журналістами системного уявлення про закономірності, що притаманні бізнесу та менеджменту, про способи управління організаціями та взаємодією людей в них, формування у них управлінських умінь із планування, організації, мотивації та контролю, розвиток умінь із самоорганізації та лідерства – є вагомими складовими в забезпеченні високої ефективності їх подальшої професійної діяльності.

Навчальна дисципліна "Основи бізнесу та менеджменту" є дисципліною професійного циклу та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців спеціальності 061 "Журналістика" освітнього ступеня "бакалавр" усіх форм навчання. Метою самостійної роботи є закріплення набутих теоретичних знань і сприяння розвитку автономності студентів у процесі формування їхніх професійних компетентностей та професійно важливих якостей. Структура завдань самостійної роботи відповідає тематиці, що подана в робочій програмі навчальної дисципліни.

Основні види самостійної роботи, які пропонуються студентам:

вивчення лекційного матеріалу й опрацювання літературних та електронних джерел мережі "Інтернет" з наступним самоконтролем рівня засвоєння теоретичного матеріалу за запитаннями для самодіагностики;

виконання практичних завдань із формування вмінь та навичок;

самоперевірка студентом набутого рівня теоретичних знань і практичних умінь шляхом виконання тестових завдань за темами.

Оцінювання результатів самостійної роботи студентів здійснюється відповідно до системи розподілу балів за формами і методами навчання, що наведена в Технологічній карті накопичувальних балів за навчальною дисципліною.

Змістовий модуль 1. Основи бізнесу та етика бізнес-середовища

Тема 1. Сутність бізнесу, його структура та функції

Запитання для самодіагностики

1. Визначити роль бізнесу в житті суспільства та його функції.
2. Указати відмінності підприємництва від інших видів бізнесу.
3. Визначити основні риси суспільства споживання.
4. Назвати суб'єкти та об'єкти бізнесу.
5. Дати визначення поняттю "бізнес-середовище" та охарактеризувати його структуру.
6. Охарактеризувати закономірності розвитку бізнес-відносин.
7. Визначити основні властивості інформації як товару.
8. Назвати етапи процесу виробництва медіапродукту.
9. Охарактеризувати властивості медіаринку.
10. Вказати відмінності понять "дані", "інформація" та "знання".

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [9; 11; 15; 20].

Тестові завдання за темою

1. *Визначити основні елементи бізнесу:*
 - а) інформація;
 - б) капітал;
 - в) влада;
 - г) персонал;
 - д) організація.
2. *Указати основні функції бізнесу:*
 - а) творча;
 - б) мотиваційна;
 - в) ресурсна;
 - г) організаційна;
 - д) контрольна.
3. *Економічні відносини – це людські стосунки, що складаються в таких процесах, як:*
 - а) виробництво;
 - б) розподіл;

- в) комунікація;
- г) обмін;
- д) споживання.

4. *Встановити відповідність між особистими якостями, які обумовлюють успіх в бізнесі, та їх змістом:*

1) антиципативність	а) здатність генерувати нові ідеї
2) прагматизм	б) сприйняття результатів як наслідків власних рішень
3) креативність	в) виконання дій, які мають практичну корисність
4) відповідальність	г) передчуття і передбачення розвитку подій

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				

5. *Указати, які особливості бізнесу в Україні належать до географічних:*

- а) мінеральні ресурси;
- б) трудові ресурси;
- в) земельні ресурси;
- г) рекреаційні ресурси;
- д) фінансові ресурси.

6. *Результат аналізу і перетворення даних – це:*

- а) відомості;
- б) дані;
- в) інформація;
- г) знання;
- д) мудрість.

7. *Новини відносять до такого виду інформації, як:*

- а) ділова;
- б) професійна;
- в) споживча;
- г) освітня;
- д) системи інформаційного забезпечення.

8. *Указати головні причини виникнення бізнесу:*

- а) громадський розподіл праці;
- б) творчість;

- в) обмеженість ресурсів;
- г) задоволення потреб за допомогою обміну;
- д) поява грошей.

9. Інформація – це:

- а) відомості про навколишній світ і процеси в ньому;
- б) здатність задовольняти інформаційні потреби споживача;
- в) сукупність відомостей, зафіксованих на певному носії;
- г) цілеспрямовано зафіксовані та перевірені практикою дані.

10. Указати споживчі властивості інформації:

- а) об'єктивність;
- б) повнота;
- в) адекватність;
- г) вартість;
- д) доступність.

Практичне завдання за темою 1

Для одного з актуальних у студентському житті товарів провести аналіз ринкової ситуації для наступної розробки маркетингових заходів щодо просування цього товару на ринку.

Методичні рекомендації до виконання завдання 1

Концепція маркетингу виходить із того, що продажі товарів будуть максимально ефективними лише у разі, коли споживчі властивості товару задовольнятимуть потреби покупця. Виходячи із цього, спочатку необхідно досліджувати потреби, які є у споживача, а потім – провести аналіз можливостей (внутрішніх і зовнішніх) щодо задоволення цих потреб.

Аналіз ринку передбачає збір інформації як про рівень задоволеності покупця, так і інформації про зовнішнє середовище, в якому відбувається (чи відбуватиметься) взаємодія. Аналіз ринку передбачає пошук відповідей на такі питання:

1. Що купує ринок? (Об'єкти купівлі).
2. Чому він купує? (Цілі купівлі).
3. Хто купує? (Цільова аудиторія, характеристики покупця).
4. Як купує? (Методи купівлі).
5. Коли купує? (Час купівлі).

6. Де купує? (Пункти купівлі).
7. Скільки купує? (Загальний розмір ринку).
8. Скільки купуватиме? (Тенденції розвитку ринку).
9. Де ще купуватиме? (Конкуренти, характеристики конкурентів).
10. Скільки платить? (Середня вартість купівлі).

Тема 2. Етика бізнесу та бізнес-культура

Запитання для самодіагностики

1. Охарактеризувати призначення філософії бізнесу.
2. Визначити роль місії бізнесу.
3. Надати характеристику ієрархії цінностей бізнесу.
4. Визначити місце етики та моралі у регулюванні бізнес-діяльності.
5. Охарактеризувати основні категорії етики бізнесу.
6. Назвати та охарактеризувати сучасні концепції етики бізнесу.
7. Дати визначення поняттю "бізнес-культура".
8. Охарактеризувати основні принципи ділової поведінки.
9. Охарактеризувати основні принципи та вимоги ділового етикету.
10. Назвати види ділового іміджу та охарактеризувати принципи їх формування.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [15; 19; 20].

Тестові завдання за темою

1. Визначити, що зведеного належить до основних складових філософії компанії:

- а) цінності;
- б) місія;
- в) норми поведінки;
- г) форми соціального контролю;
- д) принципи роботи.

2. Указати провідні цінності сучасного бізнес-середовища:

- а) праця;
- б) успіх;
- в) багатство;
- г) визнання.

3. *Визначити, до якого виду цінностей належать матеріальні блага та здоров'я людини:*

- а) вітальні;
- б) соціальні;
- в) моральні;
- г) політичні.

4. *Указати види цінностей за критерієм "спрямованість":*

- а) на себе;
- б) на іншого;
- в) на середовище;
- г) на стосунки.

5. *Визначити, до якого виду цінностей відносяться справедливість і гідність:*

- а) вітальні;
- б) соціальні;
- в) моральні;
- г) політичні;
- д) релігійні;
- е) естетичні.

6. *Елементами соціального контролю є:*

- а) звичка;
- б) звичай;
- в) очікування;
- г) цінності;
- д) система санкцій.

7. *Указати, що не належить до заповідей ділового етикету:*

- а) не говорити зайвого;
- б) робити усе вчасно;
- в) одягатися як годиться;
- г) говорити та писати правильно;
- д) не тримати руки в кишенях.

8. *Визначити, що не є принципом ділової комунікативної культури:*

- а) коректність;
- б) толерантність;
- в) люб'язність;
- г) тактовність;
- д) точність.

9. Встановити відповідність елементів поведінки структурним елементам іміджу:

1) імідж середовища проживання	а) жести і міміка
2) габітарний імідж	б) вимова і наголос
3) вербальний імідж	в) хода
4) невербальний імідж	г) стан робочого місця

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				

10. Указати основний принцип формування габітарного іміджу в діловому середовищі:

- а) дещо краще, ніж у інших;
- б) так само, як в інших;
- в) дещо гірше, ніж у інших;
- г) залежно від індивідуальних особливостей;
- д) залежно від індивідуальних можливостей.

Практичне завдання за темою 2

Використовуючи метод контент-аналізу, визначити, які цінності сучасної бізнес-культури представлені в наведеному тексті. За частотою їх прояву в тексті зробити висновок про те, які з цінностей для автора текста є провідними.

"Сучасна журналістика сьогодні настільки вирвалася вперед, що охоплює величезний спектр усього того, що нас оточує, і бізнес не виключення. Давайте поглянемо на те, що зараз дуже поширеним є блокчеїн, криптовалюти, інтернет продажі. Люди цікавляться різноманітними інноваціями. Сучасний підприємець постійно моніторить курс валют, стан економіки, а отже, створити цікавий для цієї людини матеріал зможе тільки обізнаний у цій сфері журналіст. У цьому світі все взаємопов'язано – навіть інформація про стихійні явища є важливою для бізнесу. З новин директор підприємства може дізнатись необхідну інформацію, щоб прийняти правильне рішення та убезпечити свій бізнес. Тож розуміти, що людині буде

цікаво та здійснити коректну подачу матеріалу можливо лише за умов наявності різноманітної обізнаності та компетентності.

Отже, сучасна журналістика дуже тісно пов'язана з розвитком бізнесу та менеджментом. Без неї було б набагато складніше жити в цьому світі, адже це в першу чергу інформація. А без потрібної інформації існувати і розвиватись дуже важко як бізнесу, так і особистості".

Методичні рекомендації до виконання завдання 2

Контент-аналіз – це метод аналізу змісту тексту за допомогою оцінки частоти появи в ньому визначених змістових елементів. Для цього здійснюється підрахунок і фіксація кількості виявлених у тексті згадувань про ці змістові елементи. Фіксується як сам факт появи в тексті інформації про досліджуване явище, так і кількість згадок у тексті про досліджуване явище. Кількість згадувань того або іншого елемента в тексті характеризує ступінь важливості цього елемента для автора тексту.

До основних цінностей бізнес-культури належать такі:

- 1) праця;
- 2) багатство;
- 3) ділова активність;
- 4) успіх;
- 5) визнання;
- 6) корисність;
- 7) серйозність.

Для проведення контент-аналізу необхідно встановити відповідності між смисловими елементами тексту (це можуть бути окремі слова, фрази, абзаци) і конкретними цінностями. Ці елементи тексту необхідно підкреслити, а в дужках – зазначити порядковий номер відповідної цінності. Надалі здійснюється підрахунок частоти прояву кожної з цінностей за кількістю пригадувань кожної із цифр.

Приклад контент-аналізу тексту:

"Журналістика багато в чому пов'язана з такими сферами людської діяльності, як бізнес і менеджмент (1). Задовольняючи потреби людей в інформації (6), вона може бути і самостійним бізнесом (1), і навпаки – поставляти інформацію для інших видів бізнесу (6). Для того, щоб досягти успіху (4) в журналістиці, необхідно і добре розбиратися (7) в тому,

як влаштована економіка, і уміти управляти собою або роботою інших людей (1)".

Коментар до прикладу: У тексті представлені такі цінності, як:

- 1) праця – 3 згадування;
- 4) успіх – 1 згадування;
- 6) корисність – 2 згадування;
- 7) серйозність – 1 згадування.

Отже, за частотою згадування найбільш важливими для автора тексту є такі цінності, як праця та корисність.

Тема 3. Інноваційне підприємництво

Запитання для самодіагностики

1. Охарактеризувати переваги та загрози інноваційного підприємництва
2. Охарактеризувати виміри якості та новизни.
3. Назвати сфери інноваційних змін за Й. Шумпетером, де найчастіше виникають інновації.
4. Охарактеризувати елементи структури інноваційної діяльності.
5. У чому полягає раціональне використання життєвого циклу нововведення?
6. Визначити сутність та особливості підприємницької ідеї.
7. Охарактеризувати види побудови бізнесу.
8. Що належить до інструментів пошуку підприємницької ідеї?
9. Що може виступати джерелом виникнення підприємницької ідеї?
10. Охарактеризувати цілі проведення проблемного інтерв'ю.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [5; 9; 11; 16].

Тестові завдання за темою

1. Впроваджене нововведення, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів або продукції, затребуване ринком, – це:

- а) новація;
- б) винахід;
- в) інновація;
- г) бізнес-ідея.

2. Сукупність характеристик продукту, що забезпечує задоволення актуальних потреб покупця, – це:

- а) технічна якість;
- б) споживча якість;
- в) технічна новизна;
- г) споживча новизна;
- д) інновація.

3. Указати, що на думку Й. Шумпетера не є об'єктом інноваційного підприємництва:

- а) використання нової техніки, устаткування, технологій, ринкового забезпечення виробництва;
- б) впровадження продукції з новими властивостями;
- в) використання нової сировини;
- г) зміни в організації виробництва та його забезпеченні;
- д) зміни в системі управління;
- е) створення нових каналів збуту.

4. Встановити відповідність між підсистемами структури інноваційної діяльності та їх елементами:

1) ринок нововведень	а) споживачі та продавці
2) ринок чистої конкуренції	б) банки, інвестиційні фонди
3) ринок капіталу	в) бізнес-інкубатори
4) інноваційна інфраструктура	г) винаходи, розробки

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				

5. Основним завданням інноваційної інфраструктури є:

- а) розвиток територій;
- б) захист довкілля;
- в) рішення соціальних питань;
- г) забезпечення взаємодії ринків чистої конкуренції, нововведень і капіталу;
- д) розвиток комунікацій.

6. Розташувати етапи життєвого циклу нововведення в хронологічному порядку:

- а) зростання;
- б) розробка;
- в) введення;
- г) зрілість;
- д) старіння.

7. Які питання є найбільш актуальними під час формування підприємницької ідеї:

- а) для кого;
- б) хто;
- в) що;
- г) як?

8. Проблема – це:

- а) наявність негативної оцінки чого-небудь;
- б) відсутність вибору;
- в) невідповідність між поточним станом і бажаним;
- г) відсутність можливостей переходу у бажаний стан.

9. Найбільш високий ризик існує під час побудови бізнесу:

- а) "від продукту";
- б) "від ніші";
- в) "від майданчика";
- г) "від клієнта".

10. Перевірка якої гіпотези не належить до завдань проведення проблемного інтерв'ю:

- а) важливість проблеми;
- б) існуючі способи рішення;
- в) поточна вартість;
- г) відношення до пропонованого продукту;
- д) основна функція.

Практичне завдання за темою 3

На основі аналізу інформації щодо однієї з актуальних проблем студентського життя запропонувати ідею, що могла б розглядатися в якості інноваційної підприємницької. Запропоновані варіанти мають бути дешевшими за існуючі та краще задовольняти існуючу потребу. Для асоціативного пошуку ідеї застосувати метод синектики.

Методичні рекомендації до виконання завдання 3

Розмаїття технік стимулювання нових ідей обумовлює пошук саме тих способів їх генерування, що будуть комфортними та прийнятними для використання. Одним із поширених методів асоціативного генерування ідей є синектика. Вона дозволяє породжувати нові ідеї на основі асоціацій, що виникають за аналогією. Існують чотири види синектики:

1) пряма аналогія – порівняння даного об'єкта чи ситуації зі схожим об'єктом чи ситуацією в природі або техніці;

2) символічна аналогія – формулювання в парадоксальній формі фрази, що лаконічно відбиватиме сутність явища;

3) фантастична аналогія – уявлення фантастичних засобів або персонажів, що виконують необхідні функції;

4) особиста аналогія (емпатія) – уявлення себе конструйованим предметом.

Тема 4. Планування та організація бізнесу

Запитання для самодіагностики

1. Дати визначення поняттю "бізнес-план" та охарактеризувати цілі та завдання бізнес-планування.
2. Назвати та охарактеризувати основні етапи бізнес-планування.
3. Назвати основні елементи структури бізнес-плану.
4. Визначити роль та сутність стартапів у підприємницькій діяльності.
5. Пояснити відмінності стартапу від бізнес-плану.
6. Назвати елементи стартапу.
7. Охарактеризувати цілі створення команд у стартапі.
8. Пояснити цикл стартапу за підходом Еріка Ріса.
9. Охарактеризувати зміст елементів бізнес-моделі Канвас.
10. Пояснити оцінку ефективності стартапу за моделлю AARRR.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [5; 9; 16; 20].

Тестові завдання за темою

1. До цілей бізнес-планування належать:

- а) залучення інвесторів;
- б) демонстрація вигідності проєкту;

- в) оцінка ситуації;
- г) переконання інвестора в реалістичності та досяжності цілей;
- д) пошук кваліфікованих кадрів.

2. *Розташуйте етапи бізнес-планування в хронологічному порядку:*

- а) вибір шляхів реалізації;
- б) оцінка ефективності;
- в) визначення необхідних ресурсів;
- г) визначення ідеї.

3. *Викладення основної інформації щодо проєкту, його концепції та можливих перспектив – це така частина бізнес-плану, як:*

- а) аналіз ринку;
- б) виробнича програма;
- в) резюме;
- г) оцінка ефективності та ризиків.

4. *Указати, що не належить до елементів стартапу:*

- а) ідея;
- б) капітал;
- в) команда;
- г) продукт;
- д) реалізація.

5. *Ціннісна пропозиція в моделі Канвас – це відповідь на питання:*

- а) яка проблема клієнта вирішується;
- б) які потреби задовольняються;
- в) які продукти чи послуги пропонуються;
- г) скільки коштують компанії взаємовідносини з клієнтами;
- д) продаж чого приносить дохід.

6. *Установити відповідність між елементами бізнес-моделі Канвас та їх змістом:*

1) ключові види діяльності	а) мережа супермаркетів
2) взаємовідносини з клієнтами	б) виробництво іграшок
3) споживацькі сегменти	в) оптові продажі
4) канали збуту	г) власники супермаркетів
5) ключові партнери	д) постійні клієнти

	а)	б)	в)	г)	д)
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

7. Ключові партнери за бізнес-моделлю Канвас – це:

- а) постачальники;
- б) клієнти;
- в) інвестори;
- г) торговельні мережі;
- д) менеджмент компанії.

8. Установити відповідність між ключовими показниками оцінки ефективності стартапу та їх змістом:

1) залучення	а) кількість повторних відвідувань
2) активація	б) канали та кількість залучених
3) утримання	в) сума виручки
4) рекомендація	г) кількість нових клієнтів за рекомендаціями
5) дохід	д) кількість задоволених першим візитом

	а)	б)	в)	г)	д)
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

9. Що не належить до елементів структури витрат у моделі Канвас:

- а) стартові витрати;
- б) постійні витрати;
- в) форсмажорні витрати;
- г) змінні витрати?

10. До якого з елементів моделі Канвас належить з'ясування відповіді на запитання: "Як отримуємо, утримуємо та збільшуємо клієнтів?":

- а) ціннісна пропозиція;
- б) канали збуту;
- в) клієнтські сегменти;
- г) взаємовідносини з клієнтами?

Практичне завдання за темою 4

Для бізнес-ідеї, що могла б вирішувати певну актуальну проблему студентського життя, запропонуйте заходи та показники оцінки ефективності роботи з клієнтами відповідно до моделі AARRR.

Методичні рекомендації до виконання завдання 4

Здійснення систематичного контролю показників роботи з клієнтами дозволяє досягти залучення більшої кількості потенційних покупців, а підтримка та супровід їхніх дій у процесі ухвалення рішення – дозволяють збільшити прибутковість бізнесу. Заходи на кожному етапі повинні бути спрямовані на збільшення та утримання клієнтів, а показники – надавати змогу оперативно аналізувати ефективність застосованих заходів.

1. Залучені користувачі – це загальна кількість усіх, хто дізнався про продукт, і хто виявив цікавість щодо його придбання.

Щоб збільшити число тих, хто дізнався про продукт, можна використати всі доступні канали: різні види реклами, публікації матеріалів на сторонніх ресурсах, виступ на тематичних конференціях і вебінарах, соціальні мережі, роботу з партнерами тощо.

2. Активні користувачі – це ті, хто вчинив на сайті якісь потрібні вам дії (підписка, купівля, реєстрація, замовлення зворотного дзвінка тощо).

Підштовхнути до дії можуть: бонусні матеріали (подарунки); підписка на розсилку; підписка на повідомлення; безкоштовний період використання тощо.

3. Утримання – користувач відвідав ваш сайт, зареєструвався і робить повторні звернення. Щоб він перетворився на клієнта (чи щоб користувач вчинив разову купівлю, але хотілося б зробити його постійним клієнтом), необхідні заходи, що мотивували б його повертатися знову і знову.

Типовими методами утримання є: e-mail розсилки; новинні фіди; RSS ("Краще за тиждень" тощо); віджети; соціальні мережі.

4. Рекомендація – клієнти, що зробили вдалу покупку, готові рекомендувати товар або компанію своїм знайомим, що збільшує приплив клієнтів.

Типові методи полегшення рекомендацій та збільшення їх кількості: розміщення кнопки "Послати e-mail другу"; кнопка "Поділитися" в соціальних мережах; ретвіт; партнерські програми.

5. Дохід – на підвищення вірогідності купівлі можуть робити вплив різні чинники, сила впливу яких різна. Слід шукати ті, які найчастіше обумовлюють купівлю. Збільшенню доходу також сприяє продаж супутніх товарів або сервісних послуг.

Тема 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності у сфері бізнесу

Запитання для самодіагностики

1. Назвати теорії, що пояснюють підприємницьку активність.
 2. Охарактеризувати структурні елементи особистості підприємця.
 3. Пояснити вплив психологічних якостей підприємця на успішність.
 4. Визначити можливості застосування типології підприємців та пояснити відмінності між існуючими їх типами.
 5. Визначити роль сумісності в успішності бізнес-діяльності та охарактеризувати методи її забезпечення.
 6. Назвати рівні забезпечення сумісності в організації.
 7. Охарактеризувати вплив групової динаміки на діяльність.
 8. Охарактеризувати етапи розвитку групи.
 9. Назвати основні гендерні відмінності та пояснити їх вплив.
 10. Охарактеризувати основні чоловічі та жіночі гендерні ролі.
- Рекомендована література:** основна [1; 2]; додаткова [3; 8; 19].

Тестові завдання за темою

1. *Визначити, які з теорій підприємницької активності належать до психодинамічного підходу:*
 - а) когнітивістська теорія;
 - б) рольова концепція;
 - в) психоаналітична;
 - г) теорія локусу контролю.
2. *Визначити, які з теорій належать до соціодинамічного підходу:*
 - а) психоаналітична теорія;
 - б) рольова концепція;
 - в) концепція підприємницької події;
 - г) теорія інстинктів.
3. *Темперамент людини – це:*
 - а) сукупність відносно стійких якостей, що набуваються за життя;
 - б) сукупність потенційних можливостей індивіда в певній сфері;
 - в) сукупність психодинамічних якостей, обумовлених спадковістю;
 - г) сукупність емоційних характеристик індивіда.

4. Установити відповідність приведених характеристик елементам структури особистості:

1) темперамент	а) відповідальність
2) характер	б) гнучкість
3) здібності	в) наполегливість
4) воля	г) кмітливість

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				

5. Що не належить до чоловічих гендерних стереотипів:

- а) амбітні;
- б) раціональні;
- в) комунікабельні;
- г) неемоційні?

6. Указати, які з перерахованих чинників впливають на формування гендерних ролей:

- а) сім'я;
- б) ЗМІ;
- в) іграшки і оточення;
- г) фейсизм;
- д) спадковість.

7. Що є цілями комунікації, властивими жіночій гендерній ролі:

- а) отримання підтримки;
- б) релаксація;
- в) вирішення проблеми;
- г) поліпшення саморозуміння?

8. Указати типові помилки жінок в комунікації із чоловіками:

- а) давати непрошені поради;
- б) небажання слухати;
- в) небажання відповідати на питання;
- г) бурчання;
- д) просити натяками.

9. Гендер – це:

- а) сукупність ролей, що граються індивідом у суспільстві;
- б) сукупність характеристик поведінки, які визначаються жіночою і чоловічою ролями в суспільстві;

- в) сукупність анатомо-фізіологічних відмінностей чоловіка та жінки;
- г) сукупність ролей, властивих чоловіку та жінці в суспільстві.

10. Що не належить до жіночих гендерних стереотипів:

- а) навіювані;
- б) чуттєві;
- в) емоційні;
- г) товариські?

Практичне завдання за темою 5

Сформулювати по два питання для кожного з базових емоційних станів (табл. 1), які дозволяли б викликати у співрозмовника відповідну емоційну реакцію (для виконання подальшого калібрування).

Таблиця 1

Питання для калібрування базових емоційних станів

Базовий стан	Питання, що викликають базовий стан у співрозмовника
1. Активний позитив	1. 2.
2. Пасивний позитив	3. 4.
3. Активний негатив	5. 6.
4. Пасивний негатив	7. 8.
5. Інтерес	9. 10.
6. Ухвалення рішень	11. 12.

Методичні рекомендації до виконання завдання 5

Емоційні стани здійснюють значний вплив на характер і результати діяльності людини. Утім, прояви емоційних станів значною мірою є індивідуальними та такими, що варіюються в досить широкому діапазоні. А отже, для підвищення ефективності взаємодії між людьми, ще до початку ділових переговорів корисно здійснити калібрування (**калібрування** – це встановлення типових для певної людини зовнішніх ознак, які супроводжують

внутрішні стани і процеси) емоційних станів співрозмовника за невербальними ознаками, аби надалі мати нагоду правильно визначати його емоційні реакції. Виділяють такі базові емоційні стани:

активний позитив – стан захвату, радості, переживання успіху;

пасивний позитив – спокій, комфорт, розслаблення;

активний негатив – гнів, злість, невдоволення;

пасивний негатив – печаль, нудьга, смуток, депресія;

інтерес – цікавість, підвищена уважність;

ухвалення рішення – процес роздумів, внутрішній діалог з метою вирішення проблеми, вибір.

Питання, що мають викликати певний емоційний стан, повинні стосуватися нейтральної тематики (непов'язаної безпосередньо з предметом ділової зустрічі), бути достатньо універсальними (надавати можливість застосування до будь-яких співрозмовників незалежно від їх статі, віку чи інших індивідуальних особливостей), бути сфокусованими на пригадуванні емоційної ситуації або безпосередньому емоційному переживанні.

Змістовий модуль 2. Основи менеджменту

Тема 6. Поняття та сутність менеджменту

Запитання для самодіагностики

1. Указати відмінності змістового наповнення понять "управління" та "менеджмент".
2. Визначити роль менеджменту в діяльності організації.
3. Охарактеризувати предмет, об'єкт, суб'єкт та мету менеджменту.
4. Визначити особливості організації як соціально-технічної системи.
5. Назвати основні ознаки організації як системи.
6. Назвати та охарактеризувати основні функції менеджменту.
7. Указати сутнісні відмінності між основними та специфічними функціями менеджменту.
8. Назвати основні процеси менеджменту.
9. Охарактеризувати рівні менеджменту в організації.
10. Назвати основні закони менеджменту.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 10; 13; 14].

Тестові завдання за темою

1. *Указати, що з перерахованого не відноситься до першоджерел управлінських знань:*

- а) військові дії;
- б) будівництво;
- в) поява грошей;
- г) філософія;
- д) розвиток виробництва.

2. *Управління – це:*

- а) процес вибору кращої з альтернатив;
- б) вплив суб'єкта на об'єкт для цілеспрямованої зміни його стану;
- в) результат впливу на об'єкт;
- г) сукупність властивостей соціотехнічної системи;
- д) сукупність причинно-наслідкових зв'язків у системі.

3. *Сутністю менеджменту є:*

- а) влада;
- б) координація дій;
- в) комунікація;
- г) планування.

4. *Указати основні ознаки організації:*

- а) наявність групи людей;
- б) прибуток;
- в) координація дій;
- г) наявність спільної мети.

5. *Що не належить до основних функцій менеджменту:*

- а) планування;
- б) організація;
- в) маркетинг;
- г) контроль?

6. *Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети, – це:*

- а) система;
- б) підсистема;
- в) менеджмент;
- г) організація.

7. Сукупність планування, організації, мотивації і контролю в менеджменті складають:

- а) філософію менеджменту;
- б) культуру менеджменту;
- в) цикл менеджменту;
- г) процес ухвалення рішень.

8. Установити відповідність між рівнями менеджменту і ключовими вміннями, необхідними менеджерам на цих рівнях:

1) топ-менеджмент	а) знання і вміння у виробничій сфері
2) менеджмент середньої ланки	б) стратегічне планування
3) лінійні керівники	в) комунікаційні вміння

	а)	б)	в)
1)			
2)			
3)			

9. Указати, що в менеджменті належить до сполучних процесів:

- а) планування;
- б) ухвалення рішень;
- в) комунікації;
- г) мотивацію.

10. Основні складові менеджменту – це:

- а) методи управління;
- б) принципи управління;
- в) кадри управління;
- г) засоби управління;
- д) форми управління.

Практичне завдання за темою 6

Для формування певного управлінського вміння (комунікація, прийняття рішень, планування тощо), яке вважаєте важливим у власній діяльності, визначте дії, що сприятимуть досягненню належного рівня оволодіння ним. Відповідно для кожної дії з формування вміння, визначте критерії досягнення цілей а також необхідні час та ресурси. Результати представити у вигляді табл. 2.

Індивідуальний план розвитку управлінського уміння
"..." (назва уміння)

№ п/п	Дія	Критерії оцінки	Час, необхідний для виконання	Необхідні ресурси
1.				
2.				
3.				
4.				

Методичні рекомендації до виконання завдання 6

Швидке і якісне формування вмінь багато в чому залежить від правильно сформованого уявлення про бажаний результат, а також визначається кількістю часу і ресурсів, які знадобляться для проведення необхідних змін у поведінці.

Для розуміння того, чи досягнутий необхідний рівень володіння умінням, потрібні чіткі та вимірювані **критерії**, що дозволяють оцінювати прогрес і досягнення кінцевого результату. Отже, критерії повинні дозволяти робити виміри та порівнювати стани розвитку в різні моменти часу.

Визначення інтервалу **часу**, за який буде досягнутий необхідний рівень розвитку уміння, потрібне для того, щоб правильно розподілити зусилля в процесі тренування, а також для того, щоб не допустити перенапруження або втрат часу.

Виконання нових незвичних дій часто вимагає залучення певної кількості різних **ресурсів**: фінансових (для купівлі інструментів, устаткування або оплати навчання тощо), матеріальних (комп'ютер, аудіо-, відеотехніка, папір і канцелярське приладдя тощо), інформаційних (книги, Інтернет, консультації фахівців тощо).

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень

Запитання для самодіагностики

1. Дати визначення поняттю "управлінське рішення".
2. Визначити сутність проблемно-орієнтованого управління.

3. Охарактеризувати основні вимоги до управлінських рішень.
4. Назвати переваги та недоліки евристичних методів прийняття рішень.
5. Визначити переваги та недоліки колективних та кількісних методів прийняття рішень.
6. Назвати існуючі класифікації методів прийняття рішень.
7. Визначити відмінності між завданням та проблемою.
8. Охарактеризувати алгоритм прийняття раціонального управлінського рішення.
9. Пояснити відмінності між критеріями та обмеженнями.
10. Охарактеризувати можливості застосування моделі SCORE для формування бази прийняття рішення.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 7; 12; 14; 18; 0].

Тестові завдання за темою

1. *Указати види управлінських рішень за характером впливу на майбутнє організації:*
 - а) короткострокові;
 - б) тактичні;
 - в) середньострокові;
 - г) стратегічні;
 - д) довгострокові.
2. *Указати, що складає базу ухвалення управлінського рішення:*
 - а) місія організації;
 - б) мета управління;
 - в) інформація про об'єкт управління;
 - г) методи ухвалення рішення;
 - д) інформація про стан зовнішнього середовища об'єкту.
3. *Указати види управлінських рішень за процедурою вибору альтернативи:*
 - а) запрограмовані;
 - б) незапрограмовані;
 - в) інтуїтивні;
 - г) адаптивні;
 - д) раціональні.

4. Ситуація, що містить труднощі для досягнення поставленої мети, в якій відомий алгоритм дій та є необхідні ресурси, – це:

- а) проблема;
- б) завдання;
- в) обмеження;
- г) критерій;
- д) альтернатива.

5. Невідповідність між сьогоденням і бажаним станом системи за наявності можливості переходу з першого в друге – це:

- а) проблема;
- б) завдання;
- в) обмеження;
- г) критерій;
- д) альтернатива.

6. Розташувати етапи ухвалення раціонального управлінського рішення в логічному порядку:

- а) визначення альтернатив;
- б) вибір;
- в) діагностика проблеми;
- г) визначення критеріїв і обмежень;
- д) оцінка альтернатив.

7. Обмеження під час ухвалення управлінського рішення – це:

- а) чинники, на які в умовах конкретної ситуації неможливо вплинути;
- б) мінімально допустимі межі результату;
- в) максимально можливі межі результату;
- г) індивідуальні особливості особи, що приймає рішення;
- д) цілі й особливості бажаного стану.

8. Установити відповідність між видами методів ухвалення рішень і перевагами, що надаються ними:

1) евристичні	а) точність
2) колективні	б) оперативність
3) кількісні	в) висока міра креативності

	а)	б)	в)
1)			
2)			
3)			

9. Який термін реалізації є граничним для короткострокових управлінських рішень:

- а) до 1 дня;
- б) до 1 тижня;
- в) до 1 місяця;
- г) до 1 року?

10. Указати переваги колективних методів рішення:

- а) оперативність;
- б) креативність;
- в) продуктивність;
- г) точність.

Практичне завдання за темою 7

Використовуючи модель SCORE, опишіть структуру ситуації, що зустрічається у вашому житті, і яка вимагає ухвалення рішень. Сформууйте базу для ухвалення управлінського рішення та застосуйте до розв'язання проблеми алгоритм раціонального ухвалення рішення (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи раціонального ухвалення рішення

1. Діагностика проблеми	
2. Критерії	
3. Обмеження	
4. Альтернативи	
5. Вибір	

Методичні рекомендації до виконання завдання 7

Модель SCORE може бути використана для структуризації проблемної ситуації і виявлення перелічених вище елементів бази ухвалення рішення. Модель SCORE містить такі п'ять етапів аналізу, як:

- S. – симптоми (негативні аспекти поточного стану, що вимагають зміни);
- C. – причини (чинники, які привели до появи негативних аспектів);
- O. – результати (бажаний стан об'єкта управління);

R. – ресурси (перелік і кількість необхідних ресурсів, які знадобляться для переведення об'єкту управління з поточного стану у бажаний);

E. – ефекти (наслідки, які виникнуть одночасно з досягненням результату, і які слід врахувати до початку реалізації рішення).

Базою для ухвалення управлінського рішення є:

- 1) мета управління;
- 2) інформація про об'єкт управління;
- 3) інформація про стан зовнішнього середовища.

Алгоритм ухвалення раціонального рішення в загальному вигляді містить 5 етапів:

1. Діагностика проблеми (виявлення негативних аспектів поточного стану та формулювання бажаного стану).

2. Визначення критеріїв для подальшої оцінки альтернативних варіантів та обмежень ситуації (чинників і аспектів ситуації, на які неможливо вплинути).

3. Формулювання альтернативних варіантів.

4. Оцінка альтернативних варіантів за визначеними критеріями.

5. Вибір кращого варіанту за результатами оцінювання.

Тема 8. Комунікація як процес у менеджменті

Запитання для самодіагностики

1. Визначити роль комунікації в менеджменті.
2. Назвати цілі ділової комунікації.
3. Надати характеристику моделі комунікаційного процесу.
4. Пояснити відмінності між видами комунікаційних бар'єрів.
5. Назвати та охарактеризувати переваги та недоліки існуючих видів комунікаційних мереж в організації.
6. Охарактеризувати переваги та недоліки усної комунікації.
7. У чому полягають завдання встановлення ділового контакту?
8. Пояснити призначення та класифікацію технік спілкування.
9. Охарактеризувати існуючі види технік активного слухання.
10. Охарактеризувати цілі застосування запитань різних типів.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 4; 8; 10; 13; 14].

Тестові завдання за темою

1. Особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її в повідомлення і передає її іншій особі або групі осіб, – це:

- а) відправник;
- б) одержувач;
- в) лінійний менеджер;
- г) топ-менеджер.

2. Засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача, – це:

- а) комунікаційний бар'єр;
- б) шум;
- в) канал комунікації;
- г) кодування.

3. До переваг усної комунікації належить:

- а) швидкість та простота комунікації;
- б) гарний зворотній зв'язок;
- в) добре збереження інформації;
- г) можливість багаторазового використання.

4. Недоліками письмової комунікації є:

- а) ґрунтовність підготовки;
- б) недостатня точність;
- в) швидкість забування;
- г) не гарантує зворотного зв'язку.

5. Указати, що не належить до цілей комунікації:

- а) виклик стану;
- б) ухвалення рішення;
- в) зміна ставлення;
- г) передавання інформації;
- д) виклик дії.

6. Установити відповідність між видами комунікаційних бар'єрів та причинами їх виникнення:

1) логічний	а) невідповідність трактування понять
2) стилістичний	б) відмінності в типах мислення
3) семантичний	в) недосконалість оброблення інформації
4) фонетичний	г) погана дикція
5) сприйняття та розуміння	д) невідповідність форми та змісту повідомлення

	а)	б)	в)	г)	д)
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

7. Велика швидкість передачі повідомлення притаманна таким типам комунікаційних мереж, як:

- а) ланцюгові;
- б) централізовані;
- в) кільцеві;
- г) багатоканальні.

8. Метою активного слухання є:

- а) підтримання контакту;
- б) уточнення значення почутого;
- в) стимулювання співрозмовника до розповіді;
- г) поглиблення розуміння;
- д) демонстрація підтримки.

9. Типовим мовним зворотом при застосуванні техніки перефразування є:

- а) "повторіть, будь ласка, ще раз";
- б) "поясніть детальніше";
- в) "ви вважаєте, що...";
- г) "я не зрозумів, як саме...";
- д) "отже, це означає, що...".

10. Метою використання закритих запитань є:

- а) отримання інформації;
- б) стимулювання очікуваної відповіді;
- в) накопичення згоди;
- г) звуження пошуку альтернатив;
- д) зміна позиції сприйняття партнера.

Практичне завдання за темою 8

Визначте намір ініціатора комунікації в наведеному діалозі. Запропонуйте другому учаснику конкретні техніки активного слухання, застосування яких дозволило б йому поліпшити комунікативну ситуацію:

– Скільки разів Вам повторювати? Спочатку представляємося хто ми, і тільки потім цікавимося, з якого питання дзвонить людина?

- Ну, так нічого ж страшного не сталося! Усе нормально.
- Тобто, на вашу думку, порушення ділового етикету – це нормально? Втрата іміджу фірми, як солідної установи – це не страшно!?

Методичні рекомендації до виконання завдання 8

Ділова комунікація застосовується для досягнення таких цілей, як:

- 1) отримання інформації;
- 2) виклик стану;
- 3) зміна ставлення;
- 4) прийняття рішення;
- 5) виклик дії.

Техніки активного слухання застосовуються для поглиблення розуміння, уточнення почутого та збереження контакту. Існують такі техніки:

- а) уточнення;
- б) перефразовування;
- в) відображення почуттів;
- г) резюмування.

Тема 9. Планування діяльності в організації

Запитання для самодіагностики

1. Назвати основні елементи плану.
2. Пояснити сутність принципів планування.
3. Охарактеризувати існуючі класифікації планів.
4. Пояснити зміст етапів планування в організації.
5. Назвати основні етапи стратегічного планування.
6. Пояснити призначення місії та назвати чинники, що використовуються під час її формулювання за Ф. Котлером.
7. Пояснити вимоги до формулювання цілей за моделлю SMART.
8. Назвати основні правила побудови "дерева цілей".
9. Пояснити призначення матриці "Важливо - терміново" та правила вибору дій за її квадрантами.
10. Пояснити призначення таких інструментів планування, як графік Ганта та мережевий графік.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 4; 7; 14].

Тестові завдання за темою

1. *Указати, що з перерахованого не є елементом плану:*

- а) перелік робіт;
- б) послідовність робіт;
- в) програма дій;
- г) ресурси;
- д) час виконання робіт.

2. *Що не є частиною планування, як процесу:*

- а) постановка цілей і завдань;
- б) складання програми дій;
- в) час виконання робіт;
- г) виявлення необхідних ресурсів?

3. *Цілі організації – це:*

- а) конкретизація місії у формі, доступній для управління процесом її реалізації;
- б) головні проблеми організації;
- в) види діяльності організації, що приносять прибуток;
- г) причини існування організації;
- д) алгоритми досягнення поставлених завдань.

4. *Указати, що з перерахованого не належить до вимог формулювання цілі за моделлю SMART:*

- а) вимірюваність;
- б) економічність;
- в) конкретність;
- г) реалістичність;
- д) визначеність у часі.

5. *Мета застосування моделі "Важливо – терміново" – це:*

- а) стратегічне планування;
- б) визначення пріоритетів;
- в) прогнозування результатів;
- г) пошук альтернатив;
- д) декомпозиція цілі на складові.

6. *Указати види цілей за періодом часу:*

- а) разові;
- б) стратегічні;
- в) тактичні;

- г) постійно вирішувані;
- д) оперативні.

7. Указати правила побудови "Дерева цілей":

- а) під час формулювання цілей треба описувати бажані результати, а не способи їх досягнення;
- б) незалежність підцілей кожного рівня;
- в) включати необхідні ресурси;
- г) відповідність контексту;
- д) системність.

8. Розташувати етапи стратегічного планування в хронологічному порядку:

- а) виявлення сильних і слабких сторін організації;
- б) вибір стратегії;
- в) оцінка і аналіз зовнішнього середовища;
- г) оцінка стратегії;
- д) формулювання місії організації;
- е) постановка цілей;
- ж) аналіз стратегічних альтернатив;
- з) реалізація стратегії.

9. Для визначення пріоритетності цілей використовується такий інструмент, як:

- а) матриця "Декартові координати";
- б) "Дерево цілей";
- в) матриця "Важливо – терміново";
- г) модель SMART.

10. Встановити відповідність між квадрантами матриці "Важливо – терміново" та основними діями, які необхідно застосовувати до справ, що в них потрапили:

A	1) робити
B	2) делегувати
C	3) ігнорувати
D	4) мінімізувати

	1)	2)	3)	4)
A				
B				
C				
D				

Практичне завдання за темою 9

Побудувати "дерево цілей" для свого звичайного навчального дня:

1. Скласти перелік справ, які належить зробити в черговий буденний день і занести їх в табл. 4. ("Справою" вважати усе те, що вимагає цілеспрямованої активності більш ніж 5 хвилин поспіль).

Таблиця 4

Перелік справ, що виконуються впродовж звичайного навчального дня

№ п/п	Назва справи (заняття)
1.	
2.	
...	

2. На основі аналізу переліку справ побудувати "дерево цілей" і визначити завдання, виконання яких дозволяє вважати день успішним.

3. Перевірити відповідність поставлених завдань критеріям техніки формулювання цілей SMART.

Методичні рекомендації до виконання завдання 9

"Дерево цілей" – це графічний метод цілепокладання, що дозволяє здійснити декомпозицію великої цілі на складові та визначити необхідні ресурси для її реалізації. До основних правил побудови "дерева цілей" належать:

головна мета, що знаходиться на вершині графа, повинна містити опис кінцевого результату;

під час розгортання головної мети в ієрархічну структуру цілей, дотримується правило: реалізація підцілей кожного подальшого рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення мети попереднього рівня;

кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, прийнятої в організації структури, ієрархії її менеджменту;

під час формулювання цілей різних рівнів слід описувати бажані результати, а не способи її досягнення;

підцілі кожного рівня мають бути взаємозалежні та не виводитися одна з іншої;

фундамент дерева цілей повинні складати завдання, що є формулюванням робіт, які можуть бути виконані певними способами і в заздалегідь встановлені терміни.

Тема 10. Організація як функція управління

Запитання для самодіагностики

1. Назвати основні складові організації як функції управління.
2. Охарактеризувати параметри організаційної структури.
3. Назвати основні типи "жорстких" організаційних структур і охарактеризувати їхні переваги та недоліки.
4. Назвати існуючі "гнучкі" типи організаційних структур і охарактеризувати їхні переваги та недоліки.
5. Пояснити процедуру вибору типу організаційної структури.
6. Пояснити сутність процесів департаменталізації та спеціалізації.
7. Охарактеризувати основні види департаменталізації.
8. Охарактеризувати етапи розподілу повноважень в організації.
9. Пояснити правила делегування повноважень.
10. Пояснити зміст поняття "діапазон контролю" та охарактеризувати чинники, що впливають на норму керованості.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 4; 13; 14; 17; 18; 0].

Тестові завдання за темою

1. *Організація як функція менеджменту – це:*
 - а) процес створення організаційних структур;
 - б) група людей, об'єднаних спільною метою;
 - в) процес розподілу робіт між підрозділами і працівниками;
 - г) процес забезпечення ефективних зв'язків між підрозділами.
2. *Структура організації – це:*
 - а) сукупність підрозділів організації;
 - б) сукупність підрозділів організації і зв'язків між ними;
 - в) ієрархія влади в організації;
 - г) сукупність управлінських посад організації.

3. Указати параметри організаційної структури:

- а) спеціалізація;
- б) складність;
- в) формалізація;
- г) централізація.

4. Указати види департаменталізації:

- а) функціональна;
- б) продуктова;
- в) територіальна;
- г) орієнтована на споживача;
- д) лінійна.

5. Указати види процесів побудови організаційних структур:

- а) спеціалізація;
- б) формалізація;
- в) департаменталізація;
- г) централізація.

6. До переваг лінійної організаційної структури не належить:

- а) чіткість і простота взаємодії;
- б) надійний контроль і дисципліна;
- в) оперативність здійснення управлінських рішень;
- г) висока якість управлінських рішень;
- д) економічність.

7. До недоліків лінійно-функціональної структури не належать:

- а) ймовірність отримання суперечливих вказівок;
- б) спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- в) порушення принципу єдиноначальності;
- г) складність контролю;
- д) недостатня гнучкість.

8. Встановити приналежність різних видів організаційних структур до класифікаційних типів:

1) жорсткі	а) конгломерат; б) функціональна;
2) органічні	в) штабна; г) матрична; д) лінійна; е) проєктна

	а)	б)	в)	г)	д)	е)
1)						
2)						

9. Указати органічні види організаційних структур:

- а) проєктна;
- б) штабна;
- в) дивізіональна;
- г) матрична;
- д) конгломерат.

10. Тимчасова структура, що утворюється для вирішення конкретного складного завдання, це організаційна структура:

- а) лінійно-функціональна;
- б) матрична;
- в) проєктна;
- г) конгломерат;
- д) штабна.

Практичне завдання за темою 10

За допомогою матриці "Важливо – терміново" здійснити аналіз ефективності використання часу упродовж звичайного навчального дня та визначити заходи щодо оптимізації власної діяльності (табл. 5). Для виконання завдання доцільно скористатися переліком справ із практичного завдання попередньої теми.

Таблиця 5

Оцінка справ за матрицею "Важливо – терміново"

№ п/п	Назва справи (заняття)	Оцінка важливості	Оцінка терміновості	Квадрант
1.				
2.				
...				

Результати:

Кількість справ у квадрантах: А – "..."; В – "..."; С – "..."; D – "...".

Висновок: (чи є справи, які доцільно перенести в інші квадранти, делегувати чи припинити?).

Методичні рекомендації до виконання завдання 10

1. Для виконання завдання необхідно оцінити кожну зі справ за двома параметрами: "важливо" та "терміново".

"Важливо" (В) – усе те, що стосується досягнення значимих життєвих цілей або буде супроводжуватися серйозними наслідками у наслідок невиконання справи. Протилежна оцінка – "Не важливо" (НВ).

"Терміново" (С) – усе те, що неможливо або недоцільно перенести на віддаленіший період часу. Протилежна оцінка – "Не терміново" (НТ).

2. Визначити кількість справ в кожному із чотирьох квадрантів (занести в "Результати").

3. Зробити висновок про ефективність розподілу своїх зусиль і доцільності змін у плануванні справ на день.

Тема 11. Мотивація трудової діяльності

Запитання для самодіагностики

1. Дати визначення поняттю "мотивація".
2. Вказати відмінності понять "мотивація" та "стимулювання".
3. Охарактеризувати основні джерела трудової активності.
4. Визначити та охарактеризувати етапи мотиваційного процесу.
5. Назвати змістовні теорії мотивації та їх чинники.
6. Назвати процесуальні теорії мотивації та їхні чинники.
7. Пояснити зміст очікувань працівника за теорією В. Врума.
8. Охарактеризувати сучасні моделі мотивації.
9. Назвати правила мотивації.
10. Пояснити процедуру застосування таких мотиваційних інструментів, як "Однохвилинна подяка" та "Однохвилинна догана".

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 8; 10; 14].

Тестові завдання за темою

1. *Мотив – це:*

- а) усвідомлена причина діяльності, внутрішнє спонукання;
- б) усвідомлена об'єктивна необхідність, нужда в чому-небудь;

- в) об'єкт, що використовується для зовнішнього спонукання до діяльності, і такий, що здатний задовольнити актуальну потребу;
- г) сукупність чинників, що спонукають до діяльності.

2. Основний мотиватор у теорії "Х" Д. МакГрегора – це:

- а) повага, визнання;
- б) успіх;
- в) гроші;
- г) справедливість.

3. Визначити, яка з ознак не є складовою психологічного портрета працівника в теорії "Х" Д. МакГрегора:

- а) пасивність;
- б) прагнення до справедливої винагороди;
- в) прагнення мінімізувати зусилля;
- г) прагнення уникнути відповідальності;
- д) сприйняття роботи лише як засобу для заробляння грошей.

4. Розташувати потреби відповідно до їхньої ієрархії в теорії

А. Маслоу від нижчих до більш високих:

- а) соціальні;
- б) безпека;
- в) фізіологічні;
- г) самоактуалізація;
- д) повага, визнання.

5. У теорії В. Врума мотивуючими чинниками є:

- а) потреби;
- б) очікування;
- в) успіхи;
- г) характеристики роботи.

6. Встановити приналежність мотиваційних чинників до груп мотивів відповідно до теорії Ф. Герцберга:

1) гігієнічні;	а) недостатня заробітна плата; б) обмеження свободи; в) відповідальність;
2) трудові;	г) погані умови праці; д) почуття виконаного завдання; е) досягнення мети; ж) напружені стосунки; з) почуття професійного вдосконалення

	а)	б)	в)	г)	д)	е)	ж)	з)
1)								
2)								

7. *Визначити чинники мотивації теорії Д. МакКлелланда:*

- а) матеріальна винагорода;
- б) влада;
- в) справедливість;
- г) успіх;
- д) аффіліація.

8. *Визначити процесуальні теорії мотивації:*

- а) теорія Дж. С. Адамса;
- б) теорія Ф. Герцберга;
- в) теорія Д. МакКлелланда;
- г) теорія В. Врума;
- д) теорія Е. Локка.

9. *Визначити, яка з характеристик роботи відповідно до теорії Дж. Хакмана не належить до тих, що мотивують:*

- а) різноманітність;
- б) зворотний зв'язок;
- в) завершеність;
- г) зрозумілість;
- д) значущість;
- е) автономність.

10. *Установити відповідність між теоріями і чинниками мотивації:*

1) теорія Дж. С. Адамса	а) стосунки в колективі
2) теорія В. Врума	б) низька заробітна плата
3) теорія Ф. Герцберга	в) справедлива винагорода
4) теорія "У" Д. МакГрегора	г) матеріальна винагорода
5) теорія "Х" Д. МакГрегора	д) очікування винагороди

	а)	б)	в)	г)	д)
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

Практичне завдання за темою 11

Провести аналіз власних мотиваторів. Для цього:

- 1) скласти перелік справ, які виконуються вами впродовж звичайного робочого дня (доцільно використати перелік справ із практичного завдання до теми 9);
 - 2) визначити причини, які спонукають виконувати кожну із справ;
 - 3) визначити теорії мотивації та чинники, які ці причини пояснюють.
- Результати занести до табл. 6.

На основі підрахунку частоти появи чинників визначити ті, що найбільшою мірою обумовлюють мотивацію протягом дня. Для цих чинників у таблиці вказати необхідні стимули і ресурси, що забезпечуватимуть мотивацію. Зробити висновок щодо найбільш значимих власних мотиваторів.

Таблиця 6

Аналіз чинників індивідуальної мотивації діяльності

№ п/п	Справи (Що роблю?)	Причини (Чому роблю?)	Теорії мотивації	Чинники	Стимули, ресурси
1.					
2.					
...					

Методичні рекомендації до виконання завдання 11

Основні теорії мотивації та притаманні їм мотиваційні чинники наведено в табл. 7.

Таблиця 7

Теорії мотивації та мотиваційні чинники

Назва теорії	Мотиваційні чинники
1	2
Теорія "Х" Д. Макгрегора	Матеріальна вигода
Теорія "У" Д. Макгрегора	Соціальні стосунки
Теорія Ф. Герцберга	Трудові: відповідальність, почуття виконаного завдання, досягнення мети, професійне вдосконалення. Гігієнічні: недостатня заробітна плата, погані умови праці, напружені стосунки, обмеження свободи
Теорія А. Маслоу	Потреби: 1) фізіологічні; 2) у безпеці; 3) соціальні (спілкування); 4) в повазі та визнанні; 5) в самоактуалізації.

1	2
Теорія Д. МакКлеланда	1. Влада. 2. Афіліація (дружба, прихильність). 3. Успіх
Теорія очікувань Врума	Очікування щодо доступності результату; очікування щодо винагороди за досягнутий результат; очікування щодо значущості винагороди
Теорія справедливості С. Адамса	Справедливість як відповідність між власним внеском та винагородою, та внеском і винагородою інших людей
Теорія характеристик роботи Д. Хакмана	Різноманіття, значимість, завершеність, автономність, зворотний зв'язок

Відповідність стимулів мотиваційним чинникам подано в табл. 8.

Таблиця 8

Мотиви та стимули, що їх задовольняють

Мотив	Стимули
Фізіологічні потреби	Підвищення заробітної плати, надбавки, премії, оплата транспорту, медичних послуг, занять фізкультурою та спортом
Соціальні стосунки	Спілкування на робочому місці, демократичний стиль керівництва, справедливість у встановленні норм виробітку, групові завдання
Самоактуалізація	Надання роботи за покликанням. Творчі завдання. Можливості для навчання. Премії за новаторство, відкриття, винахід
Влада. Повага	Надання керівної роботи. Персональні блага: автомобіль, секретар тощо. Участь в ухваленні рішень. Просування службовими сходами
Успіх	Значимі цілі та ресурси для їх досягнення. Автономність
Матеріальна вигода	Чітка постановка цілей, значимий розмір матеріальної винагороди, контроль виконання завдання

Застосування стимулів, що відповідають найбільш актуальним чинникам мотивації, дозволяє підвищувати її рівень.

Тема 12. Види та методи контролю

Запитання для самодіагностики

1. Визначити роль та значення контролю як функції менеджменту.
2. Охарактеризувати об'єкти контролю.
3. Дати визначення поняттям "еталон", "стандарт контролю", "критерій контролю", "контрольна точка".

4. Охарактеризувати види контролю.
5. Охарактеризувати зміст етапів управлінського контролю.
6. Визначити завдання попереднього, поточного та заключного контролю.
7. Охарактеризувати основні принципи ефективного контролю.
8. Назвати та охарактеризувати інструменти контролю.
9. Охарактеризувати психологічні аспекти реалізації контролю.
10. Пояснити сутність концепції управління за відхиленнями.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [7; 10; 12; 0].

Тестові завдання за темою

1. *Контроль – це:*

- а) процес оцінювання якостей виконавця;
- б) процес зіставлення результатів з поставленими цілями;
- в) процес виявлення наявних обмежень;
- г) сукупність дій з виявлення і покарання винних.

2. *Указати, що не належить до цілей контролю:*

- а) оцінити роботу організації за прийнятими раніше критеріями;
- б) попередити можливі відхилення від планів і стандартів;
- в) виявити причини відхилень;
- г) сформулювати зворотний зв'язок із метою мотивації працівників;
- д) усунути відхилення.

3. *Взірцеві об'єкти або дії, що мають оптимальні параметри, – це:*

- а) стандарти;
- б) цілі контролю;
- в) критерії контролю;
- г) еталони;
- д) контрольні точки.

4. *Указати види контролю за часом його здійснення:*

- а) внутрішній;
- б) попередній;
- в) поточний;
- г) заключний;
- д) об'єктивний.

5. *Встановити відповідність між видами і цілями контролю:*

1) попередній	а) вдосконалення планування і системи мотивації
2) поточний	б) контроль якості ресурсів
3) завершальний	в) виявлення фактичних відхилень процесу діяльності від прийнятих стандартів

	а)	б)	в)
1)			
2)			
3)			

6. *Указати елементи першого етапу управлінського контролю:*

- а) визначення допустимих відхилень;
- б) розроблення стандартів;
- в) корекція діяльності;
- г) встановлення часових меж та критеріїв оцінювання;
- д) зіставлення з еталонами, стандартами, критеріями.

7. *Указати, що з перерахованого не відноситься до завдань другого етапу управлінського контролю:*

- а) визначити масштаб допустимих відхилень;
- б) виміряти результати;
- в) встановити цілі і часові рамки для виконання роботи;
- г) оцінити досягнуті результати;
- д) порівняти результати роботи зі встановленими стандартами.

8. *Якщо в процесі контролю реалізації плану стає зрозуміло, що плани складені некоректно, тоді необхідно:*

- а) невтручання в роботу виконавця;
- б) усунення виявлених відхилень;
- в) передоручення завдань;
- г) визначення масштабу втрат;
- д) зміна стандартів.

9. *Указати інструменти стратегічного контролю:*

- а) графік Г. Ганта;
- б) "дерево цілей";
- в) модель 4Е;
- г) діаграма розсіювання;
- д) система збалансованих показників.

10. *Указати інструменти контролю якості:*

- а) гістограма;
- б) мережеві графіки;
- в) стратифікація;
- г) ключові показники діяльності;
- д) діаграма Ісікави.

Практичне завдання за темою 12

Використовуючи перелік справ з практичного завдання до теми 9, для кожної зі справ визначити види, критерії і точки контролю, використання яких дозволить забезпечити належний рівень якості результатів (табл. 9).

Таблиця 9

Елементи контролю виконання справ

№ п/п	Справа	Вид контролю	Критерії контролю	Стандарт	Точки контролю
1.					
2.					
...					

Ефективність контролю забезпечується вибором видів, критеріїв, точок контролю, використання яких дозволить отримати необхідну та достатню інформацію про перебіг дій, що виконуються. Водночас однією із цілей організації контролю виступає мінімізація витрат на здійснення контролюючих дій.

За часом здійснення існують такі **види контролю**: попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль застосовується для контролю якості ресурсів до початку діяльності. Відповідно, доречним застосування цього виду контролю є у ситуаціях, де результат значною мірою обумовлюється належною якістю ресурсів.

Поточний контроль застосовується для вимірювання фактичних результатів діяльності у діях, що виконуються, та виявлення відхилень від прийнятих стандартів. Основним завданням, що вирішує цей вид контролю, є забезпечення належної якості дій.

Заключний контроль застосовується для встановлення відповідності кінцевих результатів поставленим цілям. Його проведення дозволяє удосконалювати планування майбутніх цілей та формувати мотивацію.

Критерії контролю – це ознака або правило, за якими здійснюється оцінка відповідності стандартам.

Стандарти (оціночні нормативи) – це межі, в яких можуть знаходитися параметри реальних об'єктів чи дій, що вважаються припустимими.

Точки контролю – це моменти часу або етапи діяльності, коли здійснюється контроль.

Тема 13. Лідерство в організації

Запитання для самодіагностики

1. Дати визначення поняттям "лідерство" та "влада".
2. Визначити основні джерела влади.
3. Охарактеризувати основні форми влади.
4. Назвати основні підходи до розуміння лідерства в організації.
5. Охарактеризувати основні концепції ситуаційного лідерства.
6. Пояснити механізм харизматичного лідерства.
7. Назвати чинники лідерської поведінки, що використовуються в концепції Р. Блейка та Д. Моутон.
8. Назвати фактори, що обумовлюють ефективність лідерства в концепції Ф. Фідлера.
9. Пояснити вибір лідерського стилю для здійснення ефективного впливу в концепції П. Херсі та К. Бланшара.
10. Визначити складові лідерських навичок за концепцією емоційного інтелекту Майера – Саловея – Карузо.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 8; 10; 14].

Тестові завдання за темою

1. *Лідерство – це:*

- а) сукупність прав і обов'язків по ухваленню рішень в організації;
- б) право і можливість впливати на поведінку інших людей;
- в) здатність і можливість впливати на інших членів групи;
- г) поведінка людини, яка вносить зміни в поведінку інших людей.

2. *Поведінка індивіда, яка вносить зміни у поведінку інших – це:*

- а) влада;
- б) вплив;
- в) повноваження;
- г) стимулювання.

3. *Указати форми влади за критерієм "сприйняття об'єктом":*

- а) утилітарна;
- б) формальна;
- в) авторитарно-нормативна;
- г) неформальна;
- д) об'єднана.

4. Установити відповідність між видами і джерелами управлінської влади:

1) примусова	а) харизма
2) обіцянка винагороди	б) актуальне знання
3) експертна	в) страх
4) еталонна	г) правила і норми
5) традиційна	д) бажані стимули

	а)	б)	в)	г)	д)
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

5. Указати чинники, що визначають лідерський стиль у моделі Р. Блейка і Д. Моутон:

- а) турбота про людей;
- б) інтелект;
- в) турбота про виробництво;
- г) сила владних повноважень.

6. Встановити відповідність між підходами до пояснення лідерства і їх ключовими чинниками:

1) підхід особистісних якостей	а) лідерські дії і ролеві моделі
2) поведінковий підхід	б) соціальний інтелект
3) харизматичне лідерство	в) урахування особливостей завдань і виконавців
4) ситуаційне лідерство	г) володіння якостями, що є привабливими для послідовників
5) емоційне лідерство	д) володіння якостями лідера

	а)	б)	в)	г)	д)
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

7. Указати чинники лідерства моделі П. Херсі та К. Бланшара:

- а) орієнтація на завдання;
- б) орієнтація на стосунки;

- в) особисті якості керівника;
- г) моральна зрілість працівника.

8. *Працівник, який має необхідну компетентність для виконання завдання, проте не бажає його виконувати, за моделлю Херсі – Бланшара має рівень моральної зрілості:*

- а) М1;
- б) М2;
- в) М3;
- г) М4.

9. *Рівень моральної зрілості працівника в моделі лідерства П. Херсі та К. Бланшара визначається поєднанням:*

- а) спрямованості керівника на завдання і на стосунки;
- б) спрямованості працівника на завдання і на стосунки;
- в) мотивованості і компетентності керівника;
- г) мотивованості і компетентності працівника;
- д) можливостей працівників і міри структурованості завдання.

10. *Найбільш ефективним стилем впливу на мотивованого, але не підготовленого працівника в моделі П. Херсі і К. Бланшара буде:*

- а) ділитися ідеями і залучати до ухвалення рішень;
- б) передати йому відповідальність за поточні рішення і виконання;
- в) пояснити рішення і дати можливість для виконання;
- г) давати конкретні вказівки і здійснювати постійний нагляд.

Практичне завдання за темою 13

Використовуючи концепцію лідерства П. Херсі та К. Бланшара, оцінити моральну зрілість працівника і запропонувати найбільш ефективний стиль впливу на нього.

"Сергій Коваленко, заступник директора з персоналу, вирішив за згодою Директора підприємства впровадити ефективне програмне забезпечення. До розроблення нового програмного забезпечення він планує залучити Андрія Тернового, найдосвідченішого програміста підприємства, програма якого використовується в даний момент, але, дозволяє лише керувати заробітною платою. Мова програмування, що використана в існуючій програмі, дозволяє виконати гнучке програмування, а також зручне налаштування параметрів. Проте, окрім Тернового, ніякий інший програміст не може працювати на цій платформі. Будучи захопленим своєю професією, Андрій є дуже компетентним, але також і яскраво вираженим

індивідуалістом, амбітним і не схильним до координації дій з іншими програмістами. Він самостійно виконав програмування, захистивши свою програму "Домашніми ключами" і переконаний, що його програма не потребує заміни".

Методичні рекомендації до виконання завдання 13

Відповідно до концепції П. Херсі та К. Бланшара ефективність лідерського впливу керівника обумовлюється урахуванням ним такого ситуаційного параметру, як "моральна зрілість працівника". Цей параметр має два виміри: 1) наявність у працівника здатності виконати завдання; 2) наявність у працівника бажання до виконання завдання. Відповідно найнижчий рівень "моральної зрілості (М)" – М1: працівник не може та не хоче. Дещо вищий рівень – М2: працівник не може, але хоче. Ще вищий – М3: працівник може, але не хоче. І, найвищий рівень – М4: працівник може та хоче виконати завдання.

У моделі пропонуються 4 стилі керування (S), що є оптимальними для відповідних рівнів моральної зрілості виконавців:

S1 – "давати вказівки". Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу. Такий стиль є найліпшим для підлеглих із низьким рівнем "зрілості" (M1). У даному випадку підлеглі або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

S2 – "продавати". Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлеглі бажають приймати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня "зрілості" (M2). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

S3 – "залучати". Ґрунтується на залученні підлеглих до ухвалення рішень. У такій ситуації підлеглі спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – M3). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість приймати участь у прийнятті рішень.

S4 – "делегувати". Підлеглі і спроможні, і бажають приймати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

Тема 14. Ефективність управління

Запитання для самодіагностики

1. Охарактеризувати роль стресу в професійній діяльності.
2. Назвати основні ознаки стресу.
3. Охарактеризувати наслідки стресу.
4. Пояснити механізм та фази розвитку стресу.
5. Охарактеризувати існуючі типи стресостійкості.
6. Визначити сутність та завдання управління стресом.
7. Охарактеризувати природні та штучні методи саморегуляції стресових станів.
8. Назвати основні експрес-методи подолання симптомів стресу.
9. Охарактеризувати види організаційної ефективності.
10. Визначити сутність підходів до оцінювання ефективності управління.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 13; 14; 0].

Тестові завдання за темою

1. *Визначити, що з перерахованого відноситься до завдань тайм-менеджменту:*
 - а) забезпечення повноцінного відпочинку;
 - б) підвищення продуктивності;
 - в) мотивація;
 - г) цілепокладання;
 - д) організація робочого дня.
2. *Указати, що з перерахованого є "трьома китами" тайм-менеджменту:*
 - а) правильна постановка цілей;
 - б) забезпечення ресурсами;
 - в) визначення пріоритетів;
 - г) оптимізація витрат часу;
 - д) розвиток особистих якостей.
3. *Ціннісною основою грамотного самоменеджменту є:*
 - а) прийняття громадських цінностей;
 - б) задоволення особистих потреб;

- в) забезпечення в діяльності балансу інтелектуальної, духовної, емоційної і фізичної складових;
- г) заощадження часу;
- д) корисність виконуваних дій.

4. *Розставити етапи планування за методом Альпи в хронологічному порядку:*

- а) оцінювання тривалості завдань, що плануються;
- б) контроль і облік незробленого;
- в) складання списку завдань;
- г) створення резерву часу для непередбачених справ;
- д) оптимізація списку завдань, ухвалення рішень за пріоритетами і передорученнями.

5. *Встановити відповідність між типовими реакціями на стрес і їх характеристиками:*

1) стрес вола	а) різке зниження працездатності під дією стресора
2) стрес кроля	б) підвищення продуктивності під впливом стресора, а потім – її різке падіння
3) стрес лева	в) незначні зміни в характері діяльності під впливом стресора

	а)	б)	в)
1)			
2)			
3)			

6. *Вибрати фази розвитку стресу і розставити їх в хронологічному порядку:*

- а) адаптація;
- б) виснаження;
- в) мобілізація;
- г) опір.

7. *Указати, який з чинників не відноситься до таких, що підвищують стресостійкість:*

- а) соціально-професійна мотивація;
- б) особисто-кар'єрна мотивація;
- в) досвід подолання стресу;
- г) готовність до екстрених дій;
- д) раціональний режим діяльності.

8. Що з перерахованого не належить до принципів раціонального харчування для подолання стресу:

- а) збалансованість;
- б) без простих вуглеводів;
- в) достатня кількість води;
- г) без кави, алкоголю;
- д) ударні дози вітамінів?

9. Указати, що з перерахованого відноситься до штучних методів саморегуляції при стресі:

- а) фізичне навантаження на свіжому повітрі;
- б) водні процедури;
- в) заняття улюбленою справою, хобі;
- г) дихальна гімнастика;
- д) спілкування зі спокійними і оптимістичними людьми.

10. Під час оцінювання ефективності менеджменту поняття "результативність" трактують як:

- а) відношення досягнутих результатів до поставлених цілей;
- б) відношення досягнутих результатів до зроблених витрат;
- в) відношення досягнутих цілей до вирішуваних проблем;
- г) сукупність ефектів від дій, що робляться;
- д) кількісна міра корисності витрачених зусиль.

Практичне завдання за темою 14

На основі аналізу власної діяльності під час вивчення навчального курсу, а також з огляду на отримані результати оцінювання виконаних навчальних завдань, здійсніть оцінку власної результативності, економічності та ефективності.

Визначте чинники, що найбільшою мірою вплинули на ці показники. Запропонуйте можливі шляхи їх поліпшення.

Методичні рекомендації до виконання завдання 14

Для оцінювання ефективності найчастіше використовуються три основних підходи: оцінювання ефективності як результативності, як економічності та як доцільності.

Результативність – це відношення досягнутих результатів відповідно до поставлених цілей. Чим більша кількість цілей досягнута – тим вища ефективність:

$$\text{Результативність} = \text{Результати} / \text{Цілі.}$$

Економічність – це доля результатів, що припадає на одиницю витрат:

$$\text{Економічність} = \text{Результати} / \text{Витрати.}$$

Доцільність – це кількість досягнутих цілей відповідно до загальної кількості актуальних проблем:

$$\text{Доцільність} = \text{Цілі} / \text{Проблеми.}$$

Вибір підходу до оцінювання ефективності обумовлюється наявною можливістю щодо вимірювання та пріоритетами, що визначаються системою управління.

Рекомендована література

Основна

1. Основи бізнесу та менеджменту : конспект лекцій / уклад. В. В. Ушкальов. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 80 с.
2. Основи бізнесу та менеджменту : методичні рекомендації до практичних занять для студентів спеціальності 061 "Журналістика" першого (бакалаврського) рівня / уклад. В. В. Ушкальов. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 48 с.

Додаткова

3. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
4. Безручко П. Практики регулярного менеджмента / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.
5. Бердникова Г. Путь бизнеса. Дорожная карта запуска своего дела / Г. Бердникова. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
6. Бережная О. В. Методы принятия управленческих решений / О. В. Бережная, Е. В. Бережная. – Ставрополь : Изд. СКФУ, 2015. – 171 с.
7. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло ; пер. с англ. – Москва : ООО "И.Д. Вильямс", 2010. – 704 с.
8. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособ. для вузов по специальности "Организационная психология" / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – Москва : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
9. Комсток Б. Вообразить будущее. Креативный подход к изменениям в бизнесе / Б. Комсток, Т. Раз. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 542 с.
10. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 347 с.
11. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса : учебник для вузов / Н. Ю. Круглова. – Москва : Изд. РДЛ, 2005. – 560 с.
12. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Эксмо, 2008. – 330 с.

13. Макаров В. М. Менеджмент. Стандарт третьего поколения : учеб. пособ. / В. М. Макаров, Г. В. Попова. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 256 с.
14. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – Москва : Диалектика-Вильямс, 2013. – 672 с.
15. Підприємництво і бізнес-культура : конспект лекцій / уклад. Г. М. Шевченко. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 68 с.
16. Рис Э. Метод стартапа: Предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании / Э. Рис ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 350 с.
17. Розенков Д. А. Классический менеджмент: организационные структуры управления : учеб. пособ. / Д. А. Розенков, Р. Г. Леонтьев. – Хабаровск : Изд. ДВГУПС, 2012. – 192 с.
18. Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: Шляхи роздержавлення української преси / за ред. В. Іванова та Н. Ланге. – Вид. 2-ге, доповн. та виправл. – Київ : ЦВП, АУП, 2008. – 300 с.
19. Триандис Г. С. Культура и социальное поведение : учеб. пособ. / Г. С. Триандис ; пер. В. А. Соснин. – Москва : ФОРУМ, 2007. – 384 с.
20. Цигилик І. І. Основи підприємництва : навч. посіб. / І. І. Цигилик, З. М. Криховецька, Т. М. Паневник. – 2-е вид., перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

Інформаційні ресурси

21. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Основи бізнесу та етика бізнес-середовища	4
Тема 1. Сутність бізнесу, його структура та функції	4
Тема 2. Етика бізнесу та бізнес-культура	7
Тема 3. Інноваційне підприємництво	11
Тема 4. Планування та організація бізнесу	14
Тема 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності у сфері бізнесу	18
Змістовий модуль 2. Основи менеджменту	21
Тема 6. Поняття та сутність менеджменту	21
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень.....	24
Тема 8. Комунікація як процес у менеджменті	28
Тема 9. Планування діяльності в організації.....	31
Тема 10. Організація як функція управління	35
Тема 11. Мотивація трудової діяльності.....	38
Тема 12. Види та методи контролю	42
Тема 13. Лідерство в організації	46
Тема 14. Ефективність управління	50
Рекомендована література.....	54
Основна.....	54
Додаткова.....	54
Інформаційні ресурси	55

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ОСНОВИ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
для студентів спеціальності
061 "Журналістика"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Ушкальов** Володимир Васильович

Відповідальний за видання *Д. В. Шиян*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *Н. В. Грінченко*

План 2020 р. Поз. № 97 ЕВ. Обсяг 57 с.

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

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