

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту та бізнесу
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.

ПОГОДЖЕНО
Проректор з навчально-методичної роботи
Каріна НЕМАШКАЛО



СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	07 “Управління та адміністрування”
Спеціальність	073 “Менеджмент”
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	“Бізнес-адміністрування”

Статус дисципліни	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробники:
к.е.н., доцент

к.е.н., доцент

к.е.н., викладач

Завідувач кафедри
менеджменту та бізнесу

Гарант програми

Олександра КАНОВА

Вікторія ЯЦИНА

Антон МЕЛЬНИК

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Ольга МИРОНОВА

Харків
2023

ВСТУП

Дисципліна «Сучасні інструменти менеджменту» розглядає сучасні концептуальні моделі бізнесу та управління підприємствами. На сучасному етапі, в контексті глобальних трансформацій світових економік, нестабільності, пандемій, підприємницька діяльність пов'язана з високим рівнем ризику, особливо на початкових етапах створення бізнесу. Однак за правильного підходу та методології до розробки бізнес-ідей підприємці можуть швидко випробовувати нові ідеї, технічні рішення, бізнес-моделі, а у разі невдачі швидко змінювати модель та починати тестування нових стратегій. Для молодих керівників та менеджерів дуже важливо почати набувати такий досвід та навички як найраніше. Для цього важливо використовувати сучасні інструменти менеджменту.

Мета дисципліни полягає у формуванні системи знань та практичних навичок у галузі сучасних підходів та інструментів менеджменту.

Завдання дисципліни включають:

розуміння складових бізнес-екосистеми та принципів їх управління;

застосування відповідних інструментів управління командою на різних етапах розвитку;

володіння інструментами дизайн-мислення;

володіння інструментами формування та валідації сучасної бізнес-моделі;

застосування інструментів фандрайзингу.

Предметом дисципліни є теоретичні концепції та методологія менеджменту. Об'єктом виступають закономірності функціонування сучасних організацій.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1
Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН3	СК1
РН6	СК3
РН7	СК4
РН8	СК5, СК7
РН9	СК9
РН11	СК11

PH19	СК12
PH21	ЗК12, СК15
PH20	СК20

де, ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

СК20. Здатність формування ефективних процедур та комунікаційних механізмів міжособистісної взаємодії в бізнес-середовищі у тому числі для адаптування до нових ситуацій

PH3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

PH6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

PH7. Виявляти навички організаційного проектування.

PH8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

PH9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

PH11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

PH19. Демонструвати навички аналізу та синтезу інформації, пристосовуючи їх для аналізу та вирішення проблем в різних галузях бізнесу та менеджменту.

PH20. Координувати аспекти діяльності бізнес-організацій, які сприяють ефективності її роботи.

PH21. Демонструвати комунікативні, дослідницькі, технологічні та крос-культурні навички, необхідні для аналізу бізнес-ситуацій, готувати, обґрунтовувати і презентувати управлінські рішення.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Інструменти менеджменту для пошуку бізнес-моделі та вирішення проблем

Тема 1. Екосистема бізнесу.

1. Суть бізнес-екосистеми.

2. Компоненти бізнес-екосистеми.

3. Принципи формування та управління взаємовідносинами в бізнес-екосистемі.

Тема 2. Дизайн-мислення.

1. Основи креативного мислення та його роль в сучасному менеджменті.
2. Процес дизайн-мислення.
3. Інструменти дизайн-мислення, що використовуються при розв'язанні проблем в менеджменті.

Тема 3. Сучасні бізнес-моделі.

1. Концепція бізнес-моделі.
2. Компоненти бізнес-моделі.
3. Типи сучасних бізнес-моделей.
4. Розробка бізнес-моделі.

Тема 4. Канва бізнес-моделі.

1. Суть канви бізнес-моделі як сучасного інструмента менеджменту.
2. Основні компоненти канви бізнес-моделі та інструменти, що використовуються при її розробці та управлінні.

Змістовий модуль 2. Інструменти менеджменту для підтвердження бізнес-моделі

Тема 5. Інструменти управління командою.

1. Суть команди.
2. Етапи розвитку команди.
3. Інструменти управління, застосовувані на різних етапах розвитку команди.

Тема 6. Інструменти менеджменту, які застосовуються для оцінки ринку та взаємодії з клієнтами.

1. Управління взаємовідносинами з клієнтами.
2. Методи оцінки ринку.

Тема 7. Основи інвестицій та фінансів в бізнесі.

1. Огляд венчурного ринку.
2. Типи інвесторів та інвестицій.
3. Підходи до залучення інвестицій в бізнес.
4. Управління відносинами з інвесторами.

Перелік практичних (семінарських) завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1	Управління взаємодією бізнесу з його екосистемою
Тема 2. Завдання 2	Застосування інструментів дизайн-мислення у вирішенні управлінських проблем

Тема 3. Завдання 3	Порівняння сучасних бізнес-моделей. Кейс стаді популярних бізнес-моделей
Тема 4. Завдання 4	Розробка канви бізнес-моделі
Тема 5. Завдання 5	Формування команди
Тема 6. Завдання 6	Використання інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами
Тема 7. Завдання 7	Інструменти підготовки для пітчінгу

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 – 7	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 1 – 7	Підготовка до практичного заняття
Тема 1 – 7	Підготовка до дискусії
Тема 2 – 4	Підготовка презентації
Тема 4, 7	Підготовка до контрольної роботи
Тема 7	Підготовка індивідуального проєкту

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як: міні-лекції (тема 2), вивчення кейсів (тема 3), дискусії (теми 1–7), бізнес-гра (тема 5), презентації (теми 2, 3, 4), робота в малих групах (теми 2–7), індивідуальні проєкти (теми 1–7).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну 100-бальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з дисципліни "Сучасні інструменти менеджменту" здійснюється за такими контрольними заходами:

1. **Поточний контроль** здійснюється протягом семестру і оцінює результати роботи здобувачів на практичних заняттях та їх самостійної роботи.

Форми поточного оцінювання та методи демонстрації результатів навчання:

Компетентнісно-орієнтовані завдання. Протягом семестру виконується 3 компетентнісно-орієнтованих завдань. Максимальна оцінка – 7 балів за кожне завдання. Загальна кількість балів – 21 бал.

Презентації. Протягом семестру готується 3 презентації. Максимальна оцінка – 5 балів. Загальна кількість балів – 15 балів.

Письмові контрольні роботи. Протягом семестру виконуються 2 письмові контрольні роботи. Перша охоплює теми 1-4; друга – теми 5-7. Максимальна оцінка кожної контрольної роботи – 12 балів за повністю виконане завдання, мінімальна оцінка – 7 балів за виконання 50% завдань без надання пояснень і висновків. Загальна кількість балів – 24 балів.

Таким чином, за поточний контроль здобувачі вищої освіти можуть отримати максимум 60 балів у разі повного виконання всіх завдань. Мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

2. **Підсумковий контроль** проводиться у формі семестрового екзамену. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль. Здобувач вважається атестованим, якщо підсумковий бал дорівнює або перевищує 60 балів. Здобувач не вважається атестованим, якщо підсумковий бал дорівнює 59 балів і менше.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Спеціальність «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»
Навчальна дисципліна «Сучасні інструменти менеджменту»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове). (20 балів)

1. Керівництво верхнього рівня у компанії Tarco Developers забезпечує надання менеджерам першого рівня більше повноважень і відповідальності за виконання робочих завдань. Менеджерам першого рівня також дозволяється приймати важливі рішення спільно з менеджерами середнього рівня. Це є прикладом _____.

- a) департаменталізації;
- b) делегування повноважень;
- c) реструктуризації;
- d) зменшення кількості працівників;
- e) інсорсингу.

2. Повноваження утримувати працівників відповідальними за їхні дії та приймати рішення щодо використання ресурсів організації відомі як:

- a) спеціалізація робіт;
- b) централізація;
- c) повноваження;
- d) влада;
- e) єдність командування.

3. ... збільшує доходи і прибуток бізнесу, поліпшуючи утримання його клієнтів, співробітників та інвесторів.

- a) управління ланцюгом постачання;
- b) загальне управління якістю (TQM);
- c) системи задоволення клієнтів;
- d) управління взаєминами з клієнтами (CRM);
- e) немає правильної відповіді.

4. ... синхронізує зусилля всіх сторін – постачальників, виробників, дистриб'юторів, дилерів, клієнтів тощо – що беруть участь у задоволенні потреб клієнта.

- a) управління ланцюгом постачання;
- b) загальне управління якістю (TQM);
- c) сегментація клієнтів;
- d) управління взаєминами з клієнтами (CRM);
- e) немає правильної відповіді.

5. Модель управління, в якій ви передаєте деякі функції постачальникам, від яких ви закупаєте, і/або посередникам, якими ви продаєте, є:

- a) відкрита ринкова модель;
- b) бізнес-екосистема;
- c) ієрархічний ланцюг постачання;
- d) вертикально інтегрована модель;
- e) немає правильної відповіді.

6. Ідеальні умови для бізнес-екосистеми як моделі управління є:
- a) велика модульність потрібного продукту і низька потреба в координації між учасниками;
 - b) велика модульність потрібного продукту і висока потреба в координації між учасниками;
 - c) низька модульність потрібного продукту і висока потреба в координації між учасниками;
 - d) низька модульність потрібного продукту і низька потреба в координації між учасниками.

7. Що означає «Унікальна ціннісна пропозиція»?

- a) опис продукту;
- b) пропозиція, надана клієнту;
- c) ринкове місце продукту;
- d) користь чи додана вартість продукту.

8. До якого розділу канви бізнес-моделі входить онлайн маркетплейс?

- a) доходи;
- b) канали;
- c) відносини з клієнтами;
- d) сегмент клієнтів.

9. Кожен ресурс, що дозволяє підприємству створювати та пропонувати цінну пропозицію, досягати ринків, підтримувати відносини з сегментами клієнтів та отримувати доходи, називається:

- a) ключові друзі;
- b) ключові діяльності;
- c) ключові ресурси;
- d) ключові партнери.

10. Перевірка життєздатності бізнес-ідеї – це мета:

- a) прототипу;
- b) пілотного проекту;
- c) концепції;
- d) MVP (мінімально життєздатного продукту).

Завдання 2 (стереотипне). (6 балів)

Ознайомтесь з наступним сценарієм:

Ви закінчили університет і працюєте повний робочий тиждень протягом останніх кількох років. Ваша робота стає нудною, і, сидячи за своїм столом, ви можете мріяти лише про йогу. Два роки тому ви успішно пройшли сертифікацію вчителя йоги і вже викладаєте класи в місцевому спортзалі. Поширилася інформація про те, наскільки ви хороші, і тепер у вас є власна стабільна аудиторія прихильників йоги. Ви прийняли рішення відкрити власну студію йоги. Ви вважаєте, що це обійдеться вам в \$15,000.

Які види фінансування підійдуть у цьому випадку? Обґрунтуйте своє рішення.

Завдання 3 (евристичне). (14 балів)

Розробіть канву бізнес-моделі для невеликої книгарні, яка продає комікси для підлітків та молоді. Поясніть обрані елементи. Визначте, як модель може розвиватися в майбутньому.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу протокол № 1 від 25.08.2023 р.

Екзаменатор к.е.н., доц.

Олександра КАНОВА

Зав. кафедрою д.е.н., проф.

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (20 балів)

За кожну правильну відповідь – 2 бали.

Завдання 2 (стереотипне). (6 балів)

3 бали – визначені доречні джерела фінансування.

3 бали – наведене обґрунтування рішення.

Завдання 3 (евристичне). (14 балів)

1 бал за кожний з дев'яти елементів канви бізнес-моделі, визначений коректно.
Сумарно – 9 балів за всі елементи.

2 бали – наведене пояснення щодо вибору елементів канви.

3 бали – запропоновані можливі варіанти розвитку бізнес-моделі.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч. посіб. / за ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. – Київ : Алерта, 2018. – 620 с.

2. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с. URL:

http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment.pdf.

3. Лепейко Т. І. Менеджмент [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30823>

4. Менеджмент [Електронний ресурс] : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 392 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>.

5. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк, А. В. Котлик та ін. – Харків, ХНЕУ, 2011. – 352 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30822>.

Додаткова

6. Сорокіна А. С. Трансдисциплінарність як сучасна технологія управління / А. С. Сорокіна // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика – матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Харків –Торунь, 16 квіт. 2021 р. : тези допов. – Дніпро: Середняк Т.К., 2021. – С. 53-57. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25961>.

7. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. – Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. – 296 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26203>.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

8. Менеджмент: методологія та практика. Український електронний журнал.. – Режим доступу: www.management.com.ua.