

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Вступ до спеціальності

Розділ 1. Основи професії менеджера.

Тема 1 (лекція). Менеджмент як професія: сутність, роль, етика.

Тема 2 (лекція). Історія розвитку менеджменту та основні школи управління.

Тема 3 (практична). «Перший день менеджера»: рольова вправа на постановку завдань і комунікацію.

Тема 4 (лекція). Функції управління: планування, організація, мотивація, контроль.

Тема 5 (лекція). Організаційні структури управління та взаємозв'язки між підрозділами.

Тема 6 (практична). «Виробничий конвеєр»: моделювання управлінського процесу та аналіз вузьких місць.

Тема 7 (лекція). Основи економіки для менеджера: прибуток, витрати, ефективність.

Тема 8 (лекція). Правові та етичні засади професійної діяльності менеджера.

Тема 9 (практична). «Документи менеджера»: складання наказу, протоколу та службової записки.

Тема 1. Менеджмент як професія: сутність, роль, етика

Менеджмент — це особливий вид діяльності, спрямований на досягнення цілей організації через ефективне використання людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. У найширшому розумінні менеджмент — це процес управління, який поєднує планування, організацію, мотивацію і контроль. Саме менеджер є тією людиною, що координує роботу інших, приймає рішення, організовує процеси та відповідає за кінцевий результат.

Менеджмент як професія сформувався у XX столітті, коли зросла складність організацій, з'явилися великі підприємства, корпорації, установи. З того часу управлінська діяльність стала окремою спеціальністю, що потребує спеціальних знань, навичок та особистих якостей. Професійний менеджер має розуміти не лише економіку чи виробництво, а й людей, з якими він працює. Тому сучасний менеджмент базується не тільки на розрахунках, а й на розумінні психології, етики, культури спілкування.

Менеджмент як професія поєднує три складові: науку, мистецтво і практику.

Як наука, він спирається на закони, принципи та теорії управління.

Як мистецтво, вимагає творчого підходу, інтуїції, вміння приймати рішення в умовах невизначеності.

Як практика, менеджмент проявляється у реальних діях керівника — постановці цілей, розподілі ресурсів, мотивації команди.

Роль менеджера у сучасному суспільстві надзвичайно важлива. Від його компетентності залежить ефективність роботи колективу, задоволеність працівників, інноваційність підприємства. Менеджер виступає організатором, лідером, комунікатором і стратегом. Він не лише планує, а й надихає інших до спільної мети. Справжній менеджер не зосереджується лише на контролі — він створює умови, за яких кожен член команди відчуває свою значимість і відповідальність.

Важливою складовою професійної діяльності менеджера є етика управління. Етична поведінка — це дотримання норм моралі, повага до працівників, чесність у прийнятті рішень і прозорість у діях. В етиці менеджменту ключову роль відіграють поняття довіри, відповідальності, справедливості та взаємоповаги.

Менеджер має не лише керувати людьми, а й бути для них прикладом. Його поведінка задає тон корпоративній культурі. Якщо керівник поводить себе коректно, визнає помилки, підтримує відкритий діалог, то така модель швидко передається колективу.

Етичні стандарти менеджера охоплюють відносини з працівниками, партнерами, клієнтами, суспільством. Вони передбачають:

- чесність і доброчесність у взаємодії;
- дотримання трудових прав і повагу до гідності людини;
- уникнення конфлікту інтересів;
- екологічну та соціальну відповідальність бізнесу.

У сучасному світі менеджер повинен бути не лише професіоналом, а й носієм етичних принципів. Це створює позитивну репутацію організації, зміцнює її імідж і підвищує довіру партнерів і суспільства.

Професія менеджера є міждисциплінарною. Вона поєднує знання з економіки, психології, соціології, права, інформатики. Менеджер має розуміти структуру підприємства, володіти навичками ділового спілкування, мати аналітичне мислення і стратегічне бачення. Його головне завдання — досягати результату через людей, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал.

Менеджмент вимагає постійного навчання. Технології, економічні умови, соціальні тенденції змінюються швидко, тому сучасний менеджер повинен розвивати навички адаптації, критичного мислення, комунікації та емоційного інтелекту. Справжній професіонал не боїться змін — він уміє їх очолити.

Отже, менеджмент як професія — це комплекс знань, умінь і цінностей, спрямованих на ефективне управління організацією та людьми. Професійний менеджер поєднує в собі компетентність, відповідальність, лідерство й етичність.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке менеджмент і які його основні складові?
2. У чому полягає роль менеджера в сучасному суспільстві?
3. Які риси відрізняють професійного менеджера від адміністратора?
4. Що означає етична поведінка менеджера?
5. Як менеджер впливає на корпоративну культуру організації?
6. Чому менеджмент вважають одночасно наукою, мистецтвом і практикою?
7. Які особистісні якості найважливіші для сучасного менеджера?

Тема 2. Історія розвитку менеджменту та основні школи управління

Розвиток менеджменту як науки і професії — це процес, що триває вже понад сто років. Хоча елементи управління існували ще в стародавньому світі (Єгипет, Рим, Китай), систематичне осмислення управлінської діяльності почалося лише наприкінці XIX століття, коли зросли масштаби промисловості, з'явилася потреба у нових формах організації праці та координації великої кількості людей.

Витоки менеджменту.

Ще у стародавніх цивілізаціях використовували основи управління: у Єгипті організовували будівництво пірамід, у Китаї — державну службу з чіткою ієрархією, у Римі — військові структури з поділом обов'язків. Проте тоді це було більше мистецтво керування людьми, а не наука. Науковий менеджмент народився у XIX–XX століттях у зв'язку з індустріалізацією. Виникла потреба у чітких методах планування, розподілу праці, контролю та мотивації.

Класична школа управління.

Її засновником вважають Фредеріка Тейлора. Він розробив принципи наукового менеджменту, згідно з якими кожен елемент праці має бути раціонально спланований і вимірний. Праця робітників стандартизувалася, а управлінці виконували роль аналітиків і координаторів. Основна ідея Тейлора — підвищення продуктивності через науковий підхід до організації праці.

Паралельно з ним Анрі Файоль сформулював адміністративну школу управління. Він виділив п'ять класичних функцій менеджменту: планування, організація, розпорядництво, координація і контроль. Файоль уперше показав, що управління — універсальний процес, який можна застосовувати до будь-якої організації.

Іншим важливим представником був Макс Вебер — автор концепції бюрократичної організації. Він вважав, що ефективність досягається завдяки чітким

правилам, ієрархії та безособовості у прийнятті рішень. Ці ідеї вплинули на структуру державних установ і корпорацій у всьому світі.

Школа людських відносин.

У 30-х роках XX століття з'явилася нова течія, що змінила уявлення про управління. Психолог Елтон Мейо провів експерименти на підприємстві "Western Electric" у місті Хоторн (США) і довів: на продуктивність впливають не лише умови праці, а й психологічний клімат, ставлення керівництва, відчуття значимості працівників. Так виникла школа людських відносин, яка зробила людину центральною фігурою в управлінні.

Після неї сформувалися підходи, що приділяють увагу лідерству, комунікаціям, мотивації, командній роботі. Менеджер став не просто контролером, а наставником і організатором взаємодії.

Кількісна школа (наукові методи управління).

У середині XX століття з розвитком математики, статистики та обчислювальної техніки виникла кількісна школа менеджменту. Вона застосовує моделі, алгоритми та економіко-математичні методи для прийняття управлінських рішень. Звідси походять такі поняття, як оптимізація процесів, теорія рішень, дослідження операцій.

Сучасні підходи.

Сьогодні менеджмент інтегрує різні школи та підходи. У другій половині XX століття виникли нові напрями — ситуаційна теорія, поведінковий підхід, системний підхід, а також сучасні концепції — TQM (загальне управління якістю), Lean-менеджмент, Agile-менеджмент, менеджмент знань.

Системний підхід розглядає організацію як єдину систему, де всі підрозділи взаємопов'язані.

Ситуаційний підхід вчить, що немає універсального стилю управління — методи потрібно обирати залежно від ситуації.

Поведінковий підхід зосереджений на людях, їхній мотивації, задоволенні працею, розвитку компетенцій.

Agile та Lean фокусуються на гнучкості, швидкій адаптації та постійному вдосконаленні процесів.

Сучасний менеджмент поєднує аналітику і людський фактор. Менеджер XXI століття повинен бути одночасно стратегом і психологом, аналітиком і лідером, мати навички роботи з даними та розуміння поведінки людей. Історія розвитку менеджменту показує, що успішне управління завжди базується на балансі між технологіями й людяністю.

Питання для самоконтролю:

1. Коли і чому менеджмент почав розвиватися як наука?
2. Хто є засновниками класичної школи управління?
3. У чому полягає суть бюрократичної моделі Макса Вебера?
4. Який внесок зробила школа людських відносин?
5. Що спільного та відмінного між класичною і поведінковою школами?
6. Які основні риси сучасного менеджменту?
7. Який підхід, на твою думку, найактуальніший сьогодні і чому?

Тема 3 (практична). Перший день менеджера: рольова вправа на постановку завдань і комунікацію

Мета заняття:

Закріпити уявлення здобувачів освіти про роль менеджера у процесі управління, сформувати навички ефективного спілкування, постановки завдань і контролю їх виконання. Навчитися координувати дії команди та приймати рішення в умовах реальної взаємодії.

Зміст і логіка проведення:

Практичне заняття побудоване у форматі рольової гри. Здобувачі освіти отримують змогу спробувати себе в ролі менеджера і працівників у невеликій організації. Вони повинні розподілити обов'язки, поставити цілі, організувати робочий процес і досягти спільного результату.

Підготовчий етап (10–15 хвилин):

Викладач коротко нагадує основні функції менеджера: планування, організація, мотивація, контроль. Після цього група ділиться на команди по 5–6 осіб.

Кожна команда обирає одного або двох менеджерів (керівників), інші — працівники.

Кожна команда отримує короткий кейс-завдання (наприклад):

- організувати невелику подію (виставку, турнір, день відкритих дверей);
- підготувати презентацію нового продукту;
- налагодити роботу шкільного чи коледжного клубу;
- розробити ідею соціальної акції.

Основна частина (30–35 хвилин):

Менеджер команди повинен за короткий час:

- Ознайомити команду з метою завдання.
- Розподілити обов'язки між учасниками.
- Визначити часові рамки та критерії успіху.
- Мотивувати команду до виконання.
- Презентувати результати (усно або коротким планом на аркуші).

Інші члени групи виконують ролі працівників, які можуть ставити запитання, уточнювати деталі, пропонувати свої ідеї. Після закінчення роботи кожна команда коротко презентує результат, а решта групи дає зворотний зв'язок: наскільки зрозумілими були завдання, чи ефективно менеджер комунікував, чи вдалося уникнути хаосу.

Підсумковий етап (15–20 хвилин):

Відбувається спільне обговорення. Викладач звертає увагу на ключові моменти:

- чіткість і логічність постановки завдань;
- уміння слухати й чути команду;
- стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);
- реакція на пропозиції та конфліктні ситуації;
- наявність мотиваційних елементів у спілкуванні.

Після аналізу результатів кожен здобувач освіти коротко формулює власний висновок: що в нього вийшло добре, а що потрібно вдосконалити. Таким чином формується навичка саморефлексії — важлива складова професійного розвитку менеджера.

Очікувані результати:

Після виконання завдання здобувачі освіти повинні:

- усвідомити роль менеджера як координатора і комунікатора;
- навчитися формулювати чіткі завдання і критерії їх виконання;
- відчувати відповідальність за прийняття рішень;
- зрозуміти, як комунікація впливає на результат;
- вміти аналізувати власну поведінку та поведінку інших у процесі управління.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні функції менеджера проявляються під час виконання рольової гри?
2. Що допомагає ефективно донести завдання до команди?
3. Які помилки найчастіше допускають керівники-початківці?
4. Як стиль управління впливає на результат команди?
5. Чому важливо вміти давати і приймати зворотний зв'язок?

Тема 4. Функції управління: планування, організація, мотивація, контроль

Будь-який процес управління складається з низки взаємопов'язаних дій, які утворюють єдиний цикл. Менеджер не просто реагує на події — він постійно планує, організовує, мотивує підлеглих і контролює виконання завдань. Ці складові називають

функціями управління. Вони відображають послідовність дій, без яких неможливе ефективне керівництво.

Планування

Планування — це вихідна точка всього управлінського процесу. Воно полягає у визначенні цілей організації, завдань, ресурсів і строків. Без плану навіть найкраща команда працюватиме хаотично.

Менеджер має не лише бачити кінцеву мету, а й знати, яким шляхом до неї йти. Для цього формулюються конкретні цілі, визначаються пріоритети, розподіляються ресурси, розробляються графіки роботи.

У сучасному менеджменті часто використовують концепцію SMART-цілей, тобто таких, що є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі.

Планування буває різних рівнів — стратегічне (на кілька років уперед), тактичне (на рік) і оперативне (на короткий період). Успішний менеджер — це той, хто вміє передбачати ризики, оцінювати альтернативи й адаптувати плани до змін.

Організація

Організація — це процес створення умов, за яких план може бути реалізований. На цьому етапі менеджер формує структуру, визначає ролі, обов'язки, підзвітність і способи взаємодії між працівниками.

Грамотна організація забезпечує злагодженість дій, чіткий розподіл функцій, ефективну комунікацію.

Менеджер виступає “архітектором” системи, де кожен знає своє місце, а процеси працюють узгоджено.

Важливу роль відіграє також корпоративна культура — набір правил і норм, які допомагають працівникам діяти узгоджено без постійного контролю.

Мотивація

Мотивація — це спонукання людей до активної діяльності для досягнення спільних цілей. Жоден навіть найкращий план не буде виконаний без мотивації команди.

Менеджер має розуміти потреби працівників, підтримувати їхнє бажання працювати ефективно.

Мотивація може бути матеріальною (заробітна плата, премії, бонуси) і нематеріальною (визнання, можливість кар'єрного росту, комфортні умови праці, цікаві завдання).

Відомими є теорії мотивації Абрахама Маслоу (піраміда потреб) і Герцберга (мотиваційні та гігієнічні фактори).

Успішний менеджер завжди пам'ятає: люди працюють не лише заради грошей, а й заради самореалізації, визнання і розвитку.

Контроль

Контроль — це завершальний, але не менш важливий етап управління. Його мета — перевірити, чи досягнуто запланованих результатів і чи відповідає процес роботи встановленим стандартам.

Контроль не означає постійний нагляд — це інструмент, який допомагає вчасно помітити помилки, відхилення й скоригувати дії.

Менеджер здійснює контроль через аналіз звітів, спостереження, зустрічі з працівниками, оцінку результатів роботи.

Ефективний контроль базується на принципах своєчасності, об'єктивності та зворотного зв'язку. Якщо щось не працює — не карати, а з'ясувати причини й допомогти виправити ситуацію.

Взаємозв'язок функцій

Функції управління не існують окремо — вони постійно взаємодіють. Планування визначає напрям, організація створює умови, мотивація спонукає до дії, а контроль забезпечує досягнення результату.

Після контролю цикл починається знову — менеджер вносить зміни, уточнює цілі, вдосконалює процеси. Саме тому управління — це безперервний процес, який триває постійно.

Розуміння й гармонійне поєднання цих чотирьох функцій — основа успіху будь-якого менеджера. Вони формують структуру мислення керівника й визначають якість усіх управлінських рішень.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає суть планування як функції менеджменту?
2. Яке значення має організація в управлінському процесі?
3. Чим відрізняється матеріальна і нематеріальна мотивація?
4. Яка роль контролю у досягненні цілей організації?
5. Як функції управління взаємопов'язані між собою?
6. Чому ефективний менеджер має володіти всіма чотирма функціями?
7. Які наслідки можуть бути, якщо одна з функцій не реалізована?

Тема 5. Організаційні структури управління та взаємозв'язки між підрозділами

Ефективна діяльність будь-якої організації неможлива без чіткої системи управління. Коли людей, підрозділів, проєктів стає багато, потрібно визначити, хто за що відповідає, хто приймає рішення, кому підпорядковується персонал і як передається інформація. Від цього залежить не лише швидкість ухвалення рішень, а й ефективність роботи команди, мотивація працівників і здатність компанії реагувати на зміни.

Поняття та сутність організаційної структури

Організаційна структура управління — це логічна схема побудови організації, яка визначає розподіл завдань, повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між її елементами.

Іншими словами, це “скелет” організації, що утримує її у формі та дозволяє всім частинам діяти узгоджено.

Добре спроектована структура допомагає:

- уникати дублювання функцій;
- забезпечувати чітку підзвітність;
- скорочувати час прийняття рішень;
- підтримувати мотивацію працівників завдяки зрозумілому розподілу обов'язків.

Структура управління залежить від розміру організації, типу діяльності, стратегічних цілей і навіть корпоративної культури. У невеликій компанії вона може бути простою, а у великій корпорації — складною з багатьма рівнями.

Основні типи організаційних структур

Лінійна структура

Це найпростіша форма організації управління. Кожен працівник має лише одного керівника, усі розпорядження надходять згори вниз по вертикалі.

Переваги: чіткість підпорядкування, дисципліна, швидке ухвалення рішень.

Недоліки: перевантаження керівників, слабка гнучкість, утруднена комунікація між підрозділами.

Лінійну структуру часто використовують у невеликих підприємствах або в організаціях із стабільним виробничим процесом.

Функціональна структура

Полягає у поділі діяльності за функціями: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, логістика тощо. Кожну функцію очолює спеціаліст-керівник.

Переваги: підвищення професіоналізму, стандартизація процесів, ефективне використання знань.

Недоліки: складна координація між підрозділами, ризик конфліктів через “подвійне керівництво”, повільне реагування на зміни.

Функціональні структури характерні для середніх і великих компаній, які виробляють стабільний асортимент продукції чи послуг.

Лінійно-функціональна структура

Поєднує елементи двох попередніх типів: є лінійна вертикаль підпорядкування, але при цьому існують функціональні служби, які консультують і координують дії лінійних керівників.

Такі структури найпоширеніші в державних установах, навчальних закладах і промислових підприємствах.

Дивізіональна структура

Утворюється тоді, коли компанія поділяється на окремі підрозділи — дивізіони — за продукцією, ринками або територією.

Наприклад, “Coca-Cola” має дивізіони за географічним принципом: Європа, Північна Америка, Азія.

Кожен дивізіон діє як окрема міні-компанія, але підпорядковується центральному офісу.

Переваги: гнучкість, близькість до споживача, швидке реагування на зміни.

Недоліки: дублювання функцій, висока вартість управління, можливі конфлікти між підрозділами.

Матрична структура

Цей тип організації поєднує два принципи: функціональний і проєктний. Працівники підпорядковуються одночасно двом керівникам — функціональному та проєктному.

Такий підхід використовують у високотехнологічних галузях, IT-компаніях, маркетингових агенціях, будівельних корпораціях.

Переваги: краща координація, ефективне використання ресурсів, розвиток гнучкості.

Недоліки: подвійне підпорядкування може створювати конфлікти, вимагає високого рівня комунікації та культури співпраці.

Матрична структура — символ сучасного управління, бо вона дозволяє швидко формувати команди під конкретні проєкти й так само швидко їх розпускати.

Проєктна та мережева структури

Проєктна структура формується навколо тимчасових команд, створених для виконання певного завдання. Після завершення проєкту команда розпускається.

Мережева структура — одна з найновіших форм. Компанія залишає у себе лише ключові функції, а решту передає на аутсорсинг (підрядникам). Наприклад, дизайн, доставку чи рекламу виконують інші фірми-партнери. Це підвищує гнучкість і зменшує витрати.

Взаємозв'язки між підрозділами

Жодна структура не працюватиме без ефективної комунікації між підрозділами.

Взаємозв'язки можуть бути вертикальними (керівник — підлеглий) і горизонтальними (співпраця між відділами).

Завдання менеджера — забезпечити обмін інформацією, уникнути дублювання функцій і зменшити ризик конфліктів.

Для цього використовують:

- регулярні наради і планерки;

- електронні системи управління завданнями;
- корпоративні месенджери та CRM-системи;
- чіткі регламенти комунікації.

Важливо, щоб усі підрозділи працювали на спільний результат. Якщо маркетинг не узгоджує свої дії з виробництвом, а фінанси — з відділом постачання, виникають втрати часу, ресурсів і довіри.

Вибір оптимальної структури

Ідеальної структури не існує. Те, що ефективно для одного підприємства, може бути шкідливим для іншого. Завдання менеджера — підібрати модель, яка відповідає розміру організації, культурі та середовищу.

Сучасна тенденція — перехід від жорстких ієрархій до більш гнучких, командних структур, де працівники мають більше автономії, а рішення приймаються ближче до місця виконання роботи.

У XXI столітті структура управління стає живим організмом, який змінюється разом з ринком, технологіями та людьми.

Питання для самоконтролю:

- Що таке організаційна структура управління?
- У чому переваги та недоліки лінійної структури?
- Які особливості функціональної та дивізійної структур?
- Чому матричну структуру називають сучасною?
- Як забезпечити ефективні зв'язки між підрозділами?
- Від чого залежить вибір структури управління?
- Які тенденції в організації управління спостерігаються сьогодні?

Тема 6 (практична). Виробничий конвеєр: моделювання управлінського процесу та аналіз вузьких місць

Мета заняття:

Навчити здобувачів освіти бачити процес управління як послідовність взаємопов'язаних дій. Показати на практиці, як важливою є організація, координація, комунікація та контроль. Виявити, як “вузькі місця” впливають на ефективність усієї системи.

Зміст і суть практичного заняття:

Це інтерактивна вправа, яка дозволяє змоделювати роботу виробничого або офісного процесу в умовах команди. Здобувачі освіти виконують ролі різних працівників, а один або двоє виступають у ролі менеджерів. Завдання — створити умовний “виробничий конвеєр”, який за обмежений час має виготовити певну кількість “продуктів”.

Головна ідея полягає в тому, щоб кожен учасник відчув, як працює система управління, що відбувається, коли порушується порядок дій, і як навіть невелика затримка в одному елементі впливає на весь процес.

Приклади завдань для гри:

“Паперовий конвеєр” – учасники складають паперові літачки або вирізають геометричні фігури за інструкцією. Кожен виконує свою операцію (вирізати, скласти, намалювати, перевірити якість).

“Конвеєр з кубиками LEGO” – команда створює однакові конструкції за схемою, дотримуючись чіткої послідовності.

“Офісний процес” – імітація створення документа: один друкує, другий перевіряє, третій підписує, четвертий надсилає.

Хід заняття:

Підготовчий етап (10 хвилин):

Викладач знайомить студентів з поняттями “процес”, “операція”, “вузьке місце”, “ефективність системи”. Група ділиться на 2–3 команди по 6–8 осіб. Кожній команді видається матеріал (папір, ножиці, фломастери або LEGO-набір) і коротка інструкція. Призначається керівник команди — менеджер, який має організувати процес.

Основна частина (25–30 хвилин):

Команди мають за обмежений час (5–7 хвилин) виготовити максимально можливу кількість “продуктів” відповідно до інструкції. Менеджер розподіляє обов’язки, контролює якість, мотивує команду, фіксує результат.

Після першої спроби викладач вводить “неочікувані зміни” — наприклад, новий учасник, зміна вимог до продукту або відсутність матеріалу. Це створює реалістичну ситуацію управлінської адаптації.

Команди мають швидко перебудувати процес і продовжити роботу. Після завершення другої фази результати знову фіксуються.

Підсумковий етап (20 хвилин):

- Кожна команда коротко аналізує свій процес:
- Що спрацювало добре?
- Де виникли проблеми і чому?
- Як можна було покращити організацію процесу?

Викладач пояснює поняття “вузьке місце” — це етап або учасник процесу, який затримує весь потік роботи. Наприклад, якщо один працівник не встигає виконати свою частину, інші простоюють. Менеджер повинен уміти помічати такі місця та знаходити способи оптимізації: розподілити обов’язки, додати ресурси, змінити послідовність дій тощо.

Далі проводиться коротке обговорення ролі менеджера:

- чи вдалося керівнику ефективно організувати команду;
- як він реагував на зміни;
- чи вмів делегувати обов’язки;
- як комунікував і підтримував команду.

У фіналі робиться висновок: навіть у найпростішому процесі успіх залежить не лише від окремих працівників, а від здатності менеджера узгоджувати дії команди, передбачати труднощі й створювати умови для ефективної роботи.

Очікувані результати:

Після виконання вправи здобувачі освіти повинні:

- розуміти, як працює управлінський цикл у реальній ситуації;
- усвідомити важливість планування, координації й контролю;
- навчитися визначати “вузькі місця” та шукати способи їх усунення;
- розвивати навички командної роботи, комунікації та лідерства;
- відчувати на практиці, що ефективність менеджера — це результат злагодженої роботи всіх учасників.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке “вузьке місце” у процесі управління?
2. Які чинники впливають на ефективність команди?
3. Як дії менеджера можуть покращити або погіршити результат?
4. Які етапи управлінського процесу проявляються у вправі “конвеєр”?
5. Як адаптувати команду до змін у завданні?
6. Чому контроль і координація є ключовими для будь-якого процесу?

Тема 7. Основи економіки для менеджера: прибуток, витрати, ефективність

Менеджер — це не лише організатор і лідер, а й економічно мисляча людина, яка розуміє, як формується результат діяльності підприємства. Без знання базових економічних понять — прибутку, витрат, доходів, рентабельності — керівник не може приймати обґрунтованих рішень. Економічна грамотність — це основа ефективного управління, незалежно від сфери діяльності.

Економічна суть діяльності підприємства

Будь-яка організація створюється для досягнення певних цілей, але в більшості випадків головною метою є отримання результату — економічного або соціального.

У бізнесі основною метою є прибуток, тобто різниця між доходами та витратами. В освітній, культурній чи державній сфері — результат може бути не фінансовим, а соціально-корисним (наприклад, підвищення рівня освіти, задоволення громадських потреб).

Однак у будь-якому випадку, навіть некомерційна установа повинна діяти економічно, ефективно використовувати ресурси й контролювати витрати.

Доходи підприємства

Доходом називають усі надходження, отримані від реалізації товарів, послуг чи виконаних робіт.

Для підприємства це може бути:

- виручка від продажу продукції;
- надані послуги;
- інвестиційні доходи;
- орендна плата чи відсотки за депозитами.

Менеджер повинен розуміти, з яких джерел формується дохід і як ним управляти. Наприклад, у сервісній компанії дохід залежить від кількості клієнтів, у виробничій — від обсягу випуску й ціни продажу.

Витрати підприємства

Витрати — це всі грошові, матеріальні або трудові ресурси, які використовуються для досягнення мети. Вони бувають:

- постійні (не залежать від обсягів виробництва: оренда, зарплата адміністрації, страхування);
- змінні (змінюються залежно від кількості виробленої продукції: сировина, енергія, транспортні витрати).

Менеджеру важливо контролювати співвідношення між доходами і витратами. Якщо витрати перевищують доходи — компанія отримує збитки. Якщо доходи зростають швидше, ніж витрати, — з'являється прибуток.

Один із головних показників, на який звертає увагу кожен керівник, — це точка беззбитковості, тобто обсяг продажів, при якому підприємство не має ні прибутку, ні збитку. Знаючи цю точку, менеджер розуміє, скільки потрібно продати, щоб покрити всі витрати.

Прибуток і його значення

Прибуток — головний фінансовий результат діяльності підприємства.

Формула проста:

Прибуток = Доходи – Витрати.

Але для менеджера важливо не лише отримати прибуток, а й розуміти, як ним розпорядитися. Прибуток може бути спрямований на:

- розвиток підприємства (оновлення техніки, відкриття нових напрямів);
- підвищення зарплат і премій працівникам;
- сплату податків;
- дивіденди власникам.

Прибуток є не лише джерелом фінансування, а й показником ефективності управління. Чим вище прибутковість — тим краще організовано виробництво, маркетинг, продажі, мотивація персоналу.

Ефективність діяльності підприємства

Ефективність — це співвідношення між результатами діяльності та витратами на їх досягнення.

Інакше кажучи, це міра того, наскільки “розумно” використовуються ресурси.

Підприємство вважається ефективним, якщо воно досягає високих результатів при мінімальних витратах.

Основні показники ефективності:

- Рентабельність — відсоткове відношення прибутку до витрат або до активів підприємства.
- Продуктивність праці — кількість продукції або послуг, що припадає на одного працівника.
- Оборотність ресурсів — швидкість, з якою компанія “перетворює” ресурси у готову продукцію та гроші.
- Економія ресурсів — здатність досягати цілей з меншими затратами часу, матеріалів чи енергії.

Менеджер повинен вміти аналізувати ефективність не лише в грошовому, а й у соціальному вимірі — задоволення клієнтів, якість продукції, розвиток персоналу, імідж організації.

Роль менеджера у фінансовому управлінні

Менеджер не обов’язково має бути бухгалтером, але повинен розуміти, як його рішення впливають на фінансові показники.

Коли менеджер планує новий проект, він має оцінити:

- чи принесе він прибуток;
- чи є достатньо ресурсів для його реалізації;
- які ризики і як їх можна мінімізувати.

Ефективний керівник завжди думає у категоріях “витрати – вигода” (cost-benefit). Це означає, що будь-яка дія має бути економічно виправданою.

У сучасному світі, де конкуренція висока, саме вміння раціонально розпоряджатися фінансами, часом і людськими ресурсами робить менеджера успішним.

Практичний приклад:

Якщо менеджер спортивної школи планує турнір, він розраховує: скільки потрібно коштів на оренду залу, медалі, рекламу; скільки гравців зареєструється; які будуть доходи від внесків чи спонсорів. Його завдання — зробити так, щоб захід не приніс збитків і водночас досягнув своєї мети. Саме це і є приклад економічного мислення на практиці.

Підсумок

Економічне мислення — ключ до ефективного управління. Менеджер має бачити фінансову сторону будь-якого рішення, вміти оцінити ризики, прогнозувати наслідки та знаходити баланс між витратами й результатами.

Менеджмент без економіки — це інтуїція, а з економікою — це наука і мистецтво досягати результатів найкращим способом.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке прибуток і від чого він залежить?
2. Які бувають види витрат підприємства?
3. Що означає поняття “точка беззбитковості”?
4. Як вимірюється ефективність діяльності організації?
5. Яку роль відіграє менеджер у фінансовому управлінні?
6. Чому важливо мислити категоріями “витрати – вигода”?
7. Як економічна грамотність впливає на успіх керівника?

Тема 8. Правові та етичні засади професійної діяльності менеджера

Менеджер — це не лише організатор і лідер, а й представник організації перед державою, партнерами, клієнтами та колективом. Його діяльність має ґрунтуватися на законодавчих нормах, етичних принципах і соціальній відповідальності. Професійна репутація керівника залежить не лише від результатів роботи, а й від того, як він їх досягає.

Правові засади діяльності менеджера

Будь-яка управлінська діяльність відбувається в межах правового поля. Менеджер повинен знати основні закони та нормативні акти, що регулюють роботу підприємства, трудові відносини, фінансову звітність, безпеку праці тощо.

В Україні правову основу діяльності менеджера становлять такі документи:

1. Конституція України, яка закріплює права, свободи та обов'язки громадян;
2. Цивільний кодекс України — регулює майнові відносини, договори, відповідальність сторін;
3. Господарський кодекс України — визначає принципи підприємницької діяльності;
4. Кодекс законів про працю України (КЗпП) — встановлює права і обов'язки роботодавців і працівників;
5. Закон України “Про охорону праці” — гарантує безпечні умови праці;
6. Закон “Про захист персональних даних”, “Про інформацію”, “Про рекламу” — регулюють сучасні інформаційні процеси.

Менеджер має діяти в межах своїх повноважень, дотримуватися законодавства і внутрішніх положень організації. Незнання закону не звільняє від відповідальності, тому базові правові знання — обов'язкова складова професійної компетентності.

Сучасний менеджер повинен уміти:

- укладати та аналізувати договори (поставки, підряду, оренди тощо);
- знати вимоги трудового законодавства при прийомі та звільненні працівників;
- дотримуватися податкових і фінансових норм;
- забезпечувати дотримання правил охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки.

Етичні засади менеджера

Етика — це система моральних норм, принципів і правил поведінки людини у суспільстві.

Етика менеджера означає вміння діяти чесно, справедливо, з повагою до інших. Вона визначає не лише зовнішні стосунки (з клієнтами, партнерами, суспільством), а й внутрішні — з колективом.

Етична поведінка менеджера проявляється у:

- дотриманні обіцянок і домовленостей;
- відкритості в комунікації;
- об'єктивному ставленні до працівників;
- повазі до гідності людини;
- недопущенні дискримінації за будь-якою ознакою;
- чесному використанні ресурсів організації;
- відмові від корупційних дій і конфлікту інтересів.

Корпоративна етика

У кожній організації існує свій “етичний кодекс” — набір правил, які визначають, як поводитися співробітники. Це може бути офіційний документ або неписана традиція.

Менеджер задає тон корпоративній культурі. Якщо керівник поводить себе неетично — нехтує обіцянками, несправедливо оцінює роботу, привласнює чужі досягнення — це швидко руйнує довіру в колективі.

Навпаки, етична поведінка керівника формує позитивний клімат, підвищує лояльність працівників і зміцнює імідж компанії.

Етичні стандарти менеджера також охоплюють зовнішні відносини:

- у діловому спілкуванні — ввічливість, точність, відповідальність за слово;
- у рекламі — чесність і достовірність;
- у переговорах — повага до позиції партнера, уникнення маніпуляцій;
- у конкурентній боротьбі — добросовісність, відмова від дискредитації суперників.

Соціальна відповідальність менеджера

У сучасному світі менеджер — не лише керівник, а й громадянин, який впливає на суспільство.

Соціально відповідальний менеджмент означає врахування не лише економічних, а й екологічних, соціальних і моральних наслідків діяльності організації.

Це проявляється у:

- дотриманні екологічних норм;
- участі в благодійних і волонтерських ініціативах;
- турботі про працівників і місцеву громаду;
- прозорості фінансових операцій.

Менеджер повинен розуміти, що етична та соціальна поведінка — це не лише “моральний бонус”, а й конкурентна перевага. Суспільство більше довіряє тим компаніям, які діють відповідально.

Роль менеджера у формуванні етичного середовища

Менеджер формує культуру взаємин через власний приклад. Якщо він поводить себе відкрито, визнає свої помилки, уміє вислухати працівників і приймати справедливі рішення, то така поведінка поступово стає нормою для всієї команди.

В етиці управління особливо важливими є:

- послідовність (менеджер має бути справедливим завжди, а не час від часу);
- конфіденційність (захист інформації про працівників і клієнтів);
- відповідальність за наслідки рішень;
- дотримання професійної честі.

Менеджер, який порушує етичні норми, ризикує втратити довіру, репутацію і навіть роботу. Навпаки, керівник, що дотримується моральних принципів, створює навколо себе атмосферу поваги, співпраці та стабільності.

Висновок

Етика і право — дві сторони професійної поведінки менеджера. Право визначає, що можна або не можна робити з точки зору закону, а етика — як потрібно чинити правильно з точки зору моралі.

Справжній професіонал не шукає лазівок у правилах — він діє чесно, відповідально і передбачувано. Саме це створює основу для довіри, успішної команди й сталого розвитку організації.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні нормативно-правові акти регулюють діяльність менеджера в Україні?
2. У чому полягає різниця між правовими та етичними нормами?
3. Які принципи складають основу етики менеджера?
4. Що таке корпоративна етика і навіщо вона потрібна?
5. Як соціальна відповідальність впливає на імідж організації?
6. Яку роль відіграє менеджер у формуванні морального клімату колективу?
7. Які наслідки може мати порушення етичних норм керівником?

Тема 9 (практична). Документи менеджера: складання наказу, протоколу та службової записки

Мета заняття:

Навчити здобувачів освіти правильно оформлювати основні види управлінських документів, дотримуватися стандартів ділового стилю, зрозуміти структуру, логіку та призначення кожного виду документа. Розвинути навички грамотного письмового спілкування в межах професійної діяльності менеджера.

Значення управлінських документів у роботі менеджера

Документ — це матеріальний носій інформації, який містить управлінське рішення або підтверджує факт його прийняття.

Жодна організація не може функціонувати без документів: вони фіксують завдання, розпорядження, звіти, рішення, домовленості та підсумки зустрічей.

Менеджер у своїй роботі щодня має справу з великою кількістю документів — як внутрішніх (накази, протоколи, доповідні, звіти), так і зовнішніх (договори, листи, комерційні пропозиції). Уміння грамотно їх оформити — це показник професіоналізму керівника.

Основні вимоги до управлінських документів

- Чіткість і логічність викладу.
- Лаконічність і конкретність.

- Дотримання офіційно-ділового стилю.
- Єдність структури (усі документи мають типові елементи).
- Відсутність орфографічних і стилістичних помилок.
- Використання державної мови (відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»).

1. Наказ (розпорядчий документ)

Наказ — це офіційний документ, який містить управлінське рішення керівника організації. Його видають для затвердження планів, призначення відповідальних осіб, введення правил, організації заходів, нагородження чи покарання працівників.

Структура наказу:

- Назва організації.
- Назва документа (НАказ).
- Дата і номер.
- Заголовок до тексту (наприклад, “Про проведення наради” або “Про відрядження”).
- Текст, який складається з двох частин:
 - Констатувальна — коротко описує причину чи підставу для видання наказу.
 - Розпорядча — містить конкретні дії, завдання, строки, відповідальних.
 - Підпис керівника (ПІБ, посада).
 - Візи погодження (за потреби).

Приклад:

ТОВ «Модерн Плюс»

НАКАЗ

02.10.2025 № 45

м. Луцьк

Про проведення навчального тренінгу для менеджерів

З метою підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення управлінських навичок

НАКАЗУЮ:

Провести 5 жовтня 2025 року тренінг “Ефективна комунікація в команді”.

Призначити відповідальним за організацію заходу начальника відділу кадрів Іваненко М. П.

Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Директор _____ /Петренко О. В./

2. Протокол (документ колегіального рішення)

Протокол — це документ, який фіксує хід і результати наради, зборів або засідання. Менеджер повинен уміти як організувати нараду, так і скласти її протокол.

Основні елементи протоколу:

- Назва документа (Протокол).
- Номер, дата, місце проведення.
- Перелік присутніх.
- Порядок денний (питання, що розглядаються).
- Хід обговорення (коротко, без емоцій, офіційно).
- Прийняті рішення (“УХВАЛИЛИ”, “ВИРІШИЛИ”, “ПОСТАНОВИЛИ”).
- Підписи голови та секретаря.
- Приклад короткого протоколу:

Протокол № 3

засідання відділу маркетингу

від 15 жовтня 2025 р., м. Ковель

Присутні: 6 осіб (список додається)

Порядок денний:

- 1. Проведення осінньої рекламної кампанії.*
- 2. Визначення бюджету на друк матеріалів.*

Слухали: керівника відділу Петрову І. М., яка запропонувала план заходів.

Виступили: члени відділу, які схвалили пропозицію.

Ухвалили:

- 1. Затвердити план рекламної кампанії з 1 по 30 листопада 2025 р.*
- 2. Встановити бюджет у сумі 20 000 грн.*
- 3. Контроль виконання доручити керівнику відділу Петровій І. М.*

Голова _____ /Петрова І. М./

Секретар _____ /Коваленко О. С./

3. Службова записка (інформаційний документ)

Службова записка — це коротке повідомлення, що містить пропозицію, прохання або пояснення з певного робочого питання.

Її можуть надсилати керівникові, колезі, бухгалтерії, відділу кадрів тощо.

Основні вимоги:

- стислість (1 сторінка);
- чітка структура: кому адресовано, від кого, тема, суть питання, пропозиції або висновки;
- офіційно-діловий стиль.

Приклад:

Директору ТОВ «Модерн Плюс»

Петренку О. В.

від менеджера з продажів

Кравця М. В.

СЛУЖБОВА ЗАПИСКА

Про необхідність оновлення рекламних матеріалів

У зв'язку з розширенням асортименту продукції прошу дозволити друк нових каталогів товарів у кількості 100 шт. Орієнтовна вартість — 2500 грн.

Прошу погодити витрати до 10 листопада 2025 р.

Менеджер _____/Кравець М. В./

05.11.2025 р.

Практична частина заняття

Ознайомлення з правилами оформлення документів.

Розподіл завдань: одна група складає наказ, друга — протокол, третя — службову записку.

Презентація та аналіз робіт, обговорення типових помилок (неповна структура, помилки в датах, нечіткі формулювання).

Виправлення недоліків і повторне оформлення документів.

Очікувані результати:

- Після виконання практичної роботи здобувачі освіти повинні:
- розуміти призначення основних видів управлінських документів;
- уміти грамотно складати наказ, протокол і службову записку;
- дотримуватися норм офіційно-ділового стилю;
- розвивати навички ділового письма та відповідальності за оформлення документів.

Питання для самоконтролю:

1. Яке значення мають управлінські документи в роботі менеджера?
2. Яка структура наказу і що він повинен містити?
3. Як оформлюється протокол засідання або наради?
4. Чим службова записка відрізняється від звіту чи листа?
5. Які вимоги висуваються до мови та стилю документів?
6. Які типові помилки допускають при оформленні наказів і протоколів?

Розділ 2. Особистість і професійний розвиток менеджера

Тема 10 (лекція). Комунікації в управлінні: бар'єри, канали, ефективність.

Тема 11 (лекція). Командна робота та взаємодія в колективі.

Тема 12 (лекція). Лідерство та розвиток лідерських якостей менеджера.

Тема 13 (практична). Квест із комунікацій: ефективна взаємодія та передача інформації.

Тема 14 (лекція). Тайм-менеджмент: планування, самодисципліна, розстановка пріоритетів.

Тема 15 (лекція). Саморозвиток, мотивація та емоційна стійкість менеджера.

Тема 16 (практична). «Міні-проект: Ідея за 90 хвилин» — створення командного проекту для коледжу чи громади.

Тема 10. Комунікації в управлінні: бар'єри, канали, ефективність

Ефективне управління неможливе без комунікації. Навіть найкраща стратегія не буде реалізована, якщо менеджер не вміє чітко донести завдання, вислухати колег і налагодити обмін інформацією. Комунікація — це «кровonosна система» будь-якої організації: через неї рухаються ідеї, рішення, емоції, плани й результати.

Сутність і роль комунікації в управлінні

Комунікація — це процес обміну інформацією між людьми для досягнення взаєморозуміння і спільних цілей.

Для менеджера комунікація — не просто розмова, а інструмент впливу, координації, мотивації та контролю. Саме через спілкування керівник організовує роботу команди, приймає рішення, передає завдання, збирає зворотний зв'язок і вирішує конфлікти.

Успіх будь-якої організації на 80% залежить від того, наскільки добре її члени спілкуються. Там, де інформація не доходить або спотворюється, виникають помилки, напруження й неефективність.

Види комунікацій

У менеджменті виділяють кілька основних видів комунікацій:

- Внутрішні — обмін інформацією всередині організації (між підрозділами, працівниками, керівниками).
- Зовнішні — спілкування з партнерами, клієнтами, постачальниками, громадськістю.
- Вертикальні — зверху вниз (накази, розпорядження) і знизу вгору (звіти, пропозиції, проблеми).
- Горизонтальні — між працівниками одного рівня або підрозділами (координація, взаємодія).
- Неформальні — особисті розмови, чати, «коридорна» інформація.

Успішний менеджер уміє поєднувати всі ці типи. Важливо, щоб неформальне спілкування не суперечило офіційним каналам, а доповнювало їх.

Елементи комунікаційного процесу

- Класична модель комунікації складається з таких елементів:
- Відправник (джерело) — той, хто передає повідомлення.
- Повідомлення — зміст інформації, що передається.
- Канал — шлях, яким інформація передається (усно, письмово, електронно тощо).
- Одержувач — той, хто приймає інформацію.
- Зворотний зв'язок — реакція одержувача, що показує, чи правильно сприйнято повідомлення.

Менеджер повинен пам'ятати: комунікація ефективна лише тоді, коли інформація не лише передана, а й зрозуміла адресатом.

Канали комунікації

Канал комунікації — це засіб, яким передається інформація. У сучасному менеджменті використовують такі основні канали:

- Усні (наради, телефонні дзвінки, розмови, презентації);
- Письмові (накази, звіти, електронні листи, протоколи, повідомлення в CRM);
- Візуальні (діаграми, інфографіка, презентації, відео);
- Електронні (електронна пошта, корпоративні чати, Zoom, Trello, Slack).

Вибір каналу залежить від мети, терміновості та змісту повідомлення. Наприклад, важливі стратегічні рішення краще передавати письмово, а для мотивації команди ефективніше усне звернення.

Бар'єри комунікації

Навіть найкраще сформульоване повідомлення може бути спотворене через комунікаційні бар'єри. Вони бувають:

- Семантичні — різне розуміння слів, термінів, двозначні вислови.
- Психологічні — емоції, страх, недовіра, небажання слухати.
- Організаційні — перевантаження інформацією, неправильний вибір каналу.
- Соціальні та культурні — різниця у цінностях, традиціях, рівні освіти.

Менеджер повинен уміти їх долати. Для цього потрібно:

- говорити простою і зрозумілою мовою;
- перевіряти, чи зрозуміли тебе правильно;
- бути відкритим до зворотного зв'язку;
- контролювати власні емоції;
- створювати атмосферу довіри.

Ефективна комунікація: як її досягти

Секрет ефективного спілкування полягає не лише у вмінні говорити, а й у вмінні слухати.

Дослідження показують, що понад 60% робочого часу менеджер витрачає на комунікацію, але лише 25% з цього часу інформація засвоюється правильно.

Щоб комунікація була результативною, менеджеру слід дотримуватись кількох правил:

1. Будь конкретним. Уникай загальних фраз і двозначностей.
2. Плануй повідомлення. Заздалегідь продумай, що саме хочеш сказати.
3. Слухай активно. Перефразовуй, уточнюй, підтримуй контакт очима.
4. Враховуй емоції. Люди запам'ятовують не лише слова, а й тон, вираз обличчя, мову тіла.
5. Перевіряй розуміння. Попроси колегу коротко повторити суть завдання.
6. Будь відкритим. Не приховуй інформацію, яка важлива для команди.

Комунікація і лідерство

Хороший менеджер завжди є хорошим комунікатором. Його завдання — не просто інформувати, а надихати.

Керівник, який уміє ясно висловлюватися, передає впевненість, мотивує, формує довіру і культуру діалогу.

Комунікації — це інструмент лідерства. Через слово менеджер формує бачення, переконує, створює команду однодумців.

Комунікації в сучасних умовах

Сьогодні дедалі більше організацій працюють у дистанційному або змішаному форматі, тому цифрова комунікація стає ключовою. Менеджер має опанувати сучасні інструменти — відеоконференції, корпоративні месенджери, хмарні платформи.

Разом із тим, цифрове середовище створює нові виклики: інформаційне перевантаження, втрату особистого контакту, «емоційний холод». Тому важливо зберігати баланс між онлайн- і живим спілкуванням.

Висновок

Ефективна комунікація — це не вроджений талант, а навичка, яку можна й потрібно розвивати.

Менеджер, який уміє чітко говорити, уважно слухати й коректно реагувати, здатний уникати конфліктів, швидше досягати результатів і створювати довіру в колективі.

Комунікації — це не просто процес передачі інформації, а головний механізм, що об'єднує людей навколо спільної мети.

Питання для самоконтролю:

1. Яке значення має комунікація в управлінні?
2. Які основні елементи комунікаційного процесу?
3. Які бувають види комунікацій у менеджменті?
4. Назви основні бар'єри ефективного спілкування.
5. Які правила допомагають менеджеру бути ефективним комунікатором?
6. Як комунікації пов'язані з лідерством?
7. Які виклики створює цифрова комунікація?

Тема 11. Командна робота та взаємодія в колективі

Команда — це не просто група людей, які працюють разом. Це колектив, об'єднаний спільною метою, довірою, відповідальністю і взаємопідтримкою. Сьогодні вміння працювати в команді є однією з ключових компетентностей менеджера. Адже навіть найкращі рішення не спрацюють, якщо між людьми немає злагодженості та комунікації.

Поняття команди і відмінність від простої групи

Група — це сукупність людей, які мають спільний простір чи завдання, але не завжди працюють злагоджено.

Команда — це група, у якій кожен член виконує свою роль для досягнення спільного результату.

Відмінності очевидні:

- у команді є спільна мета, у групі — лише спільне завдання;
- у команді — взаємна підтримка, у групі — індивідуалізм;
- у команді — колективна відповідальність, у групі — особиста.

Менеджер повинен розуміти цю різницю, адже ефективність роботи залежить від того, чи є в організації справжня команда, чи просто набір працівників.

Етапи формування команди (модель Брюса Такмена)

Будь-яка команда проходить кілька етапів розвитку:

1. Формування (forming) — люди знайомляться, вивчають одне одного, ще немає чітких ролей. Менеджер має встановити правила і створити доброзичливу атмосферу.
2. Конфлікт (storming) — період, коли з'являються розбіжності, боротьба за лідерство, з'ясовуються відмінності в поглядах. Завдання менеджера — не гасити конфлікти, а направляти їх у конструктивне русло.
3. Нормування (norming) — команда знаходить баланс, приймає спільні норми, ролі визначені, починає злагоджено працювати.
4. Діяльність (performing) — команда досягає найвищої ефективності, між учасниками є довіра й взаєморозуміння.
5. Завершення (adjourning) — етап розформування після досягнення мети або завершення проєкту. Важливо підвести підсумки, подякувати всім і зберегти позитивний досвід.

Ролі в команді (модель Белбіна)

Психолог Мередіт Белбін визначив 9 типових ролей, які виконують учасники команди.

- Координатор (лідер) — організовує роботу, розподіляє завдання, підтримує дисципліну.
- Генератор ідей (творець) — пропонує нові підходи, нестандартні рішення.
- Аналітик (оцінювач) — аналізує ідеї, бачить ризики, допомагає приймати обґрунтовані рішення.
- Виконавець — доводить справу до кінця, практичний і системний.
- Реалізатор (організатор) — перетворює ідеї в конкретні дії, планує процес.
- Мотиватор (ентузіаст) — підтримує командний дух, створює позитивну атмосферу.
- Комунікатор (дипломат) — розв'язує конфлікти, стежить за гармонією у стосунках.
- Контролер якості — перевіряє точність, дотримання стандартів, вчасність виконання.
- Підтримуючий член команди — допомагає іншим, створює відчуття єдності.

Кожна роль важлива. Ефективна команда — це не коли всі однакові, а коли різні люди вміють співпрацювати. Завдання менеджера — побачити потенціал кожного та об'єднати його зусилля.

Командна взаємодія: принципи ефективності

- Єдина мета. Кожен член команди має чітко розуміти, до чого вони разом ідуть.
- Довіра. Без неї неможливо відкрите спілкування і спільне вирішення проблем.
- Взаємна відповідальність. Успіх або невдача — спільний результат, а не чиясь провина.
- Комунікація. Чесність, відкритість, готовність слухати й пояснювати.

- Розподіл ролей. Кожен знає свою функцію і розуміє, як вона впливає на загальний результат.
- Підтримка. Допомога колег, похвала, визнання заслуг.
- Гнучкість. Команда має адаптуватися до змін, не боятися нових завдань.

Типові проблеми в команді

Навіть найкраща команда може зіткнутися з труднощами.

Найчастіші з них:

- нечіткі ролі та розподіл обов'язків;
- домінування одного учасника або відсутність лідерства;
- конфлікти, що переходять у особисті образи;
- відсутність довіри й чесності;
- низька комунікація (нечіткі повідомлення, байдужість до ідей інших).

Менеджер має вчасно помічати ці ознаки й реагувати: організовувати обговорення, проводити спільні заходи, створювати атмосферу поваги.

Психологічний клімат команди

Психологічний клімат — це емоційна атмосфера, яка панує в колективі.

Якщо працівники почуваються комфортно, вони відкриті, ініціативні, менше конфліктують.

Менеджер може покращити клімат через:

- підтримку і визнання заслуг кожного;
- чесний розподіл навантаження;
- створення умов для розвитку і зворотного зв'язку;
- гумор, неформальні спілкування, спільні заходи.

Командна робота в сучасному середовищі

У сучасному менеджменті команди часто працюють віддалено або в змішаному форматі. Тому роль цифрових інструментів стає ключовою.

Менеджер повинен уміти використовувати:

- платформи для спільної роботи: Trello, Asana, Miro, Google Workspace;
- онлайн-комунікацію: Zoom, Slack, Microsoft Teams;
- засоби мотивації онлайн: віртуальні зібрання, командні чати, челенджі.

Навіть у цифровому просторі команда залишається живим організмом — їй потрібні емоції, підтримка і відчуття спільності.

Висновок

Командна робота — це мистецтво співпраці. Вона вимагає терпіння, поваги, гнучкості й бажання слухати інших. Менеджер, який вміє створити сильну команду, здатний досягти значно більшого, ніж будь-який індивідуальний лідер.

Професіоналізм у менеджменті починається з розуміння людей — і саме через командну взаємодію розкривається потенціал кожного.

Питання для самоконтролю:

1. Чим команда відрізняється від групи?
2. Які етапи проходить команда у своєму розвитку?
3. Які ролі є ключовими в команді за моделлю Белбіна?
4. Які принципи лежать в основі ефективної командної роботи?
5. Які типові проблеми можуть виникати у команді?
6. Як менеджер може покращити психологічний клімат колективу?
7. Як цифрові технології впливають на командну взаємодію сьогодні?

Тема 12. Лідерство та розвиток лідерських якостей менеджера

Лідерство — це одна з найважливіших складових професійного менеджменту. У сучасному світі не вистачає лише вміння контролювати чи координувати процеси — організаціям потрібні люди, здатні надихати, вести за собою, мотивувати інших до спільного результату. Лідерство — це мистецтво впливу, яке ґрунтується не на силі чи посаді, а на довірі, авторитеті, комунікації та особистому прикладі. Менеджер, який володіє лідерськими якостями, здатен не просто виконувати плани, а створювати команду, де кожен відчуває свою цінність і відповідальність.

Під лідерством розуміють здатність впливати на поведінку людей для досягнення спільної мети. Вплив — це ключовий елемент лідерства. Справжній лідер не примушує, а переконує, не наказує, а надихає. Його сила полягає у вмінні об'єднати людей навколо спільної ідеї. Мета лідерства — не просто отримати результат, а зробити так, щоб люди самі хотіли цього результату. Відносини — ще один фундамент лідерства, адже без довіри, взаємоповаги та взаємної підтримки команда не зможе діяти як єдине ціле.

Менеджмент і лідерство тісно пов'язані між собою, але мають різну природу. Менеджер створює порядок, планує, організовує й контролює; лідер — надихає, веде, мотивує, змінює. Менеджер орієнтований на процеси, а лідер — на людей. Менеджер прагне стабільності, а лідер — розвитку. Проте в ідеальному варіанті керівник має поєднувати в собі обидві ролі. Саме такі люди здатні не лише утримувати систему, а й вести її вперед.

Справжній лідер — це не обов'язково керівник за посадою. У кожній групі, навіть неформальній, з'являється людина, яку слухають, до якої звертаються по пораду, за якою повторюють. Її поважають не за посаду, а за поведінку, принципи, ставлення до людей. Так формується природний лідерський авторитет. Його основою є послідовність, чесність, вміння тримати слово і брати відповідальність.

Існують різні стилі лідерства, і вибір залежить від ситуації, характеру колективу та особистості самого керівника. Авторитарний лідер зосереджує владу в своїх руках, приймає рішення самостійно, суворо контролює виконання. Цей стиль ефективний у кризових умовах або коли потрібна швидкість і дисципліна, але він знижує ініціативу працівників. Демократичний лідер залучає команду до ухвалення рішень, радиться, слухає думки, створює атмосферу взаємної поваги. Такий стиль формує довіру і підвищує мотивацію. Ліберальний лідер надає повну свободу дій підлеглим, дозволяючи їм самостійно приймати рішення; цей стиль підходить для досвідчених і відповідальних команд, але може призвести до хаосу, якщо рівень дисципліни низький. Ситуативний лідер — це сучасний підхід, коли керівник гнучко змінює свій стиль залежно від обставин. Іноді потрібно бути жорстким, іноді — підтримуючим. Такий лідер бачить ситуацію цілісно й адаптується до неї.

У сучасному менеджменті особливо актуальними стали нові концепції лідерства. Трансформаційне лідерство ґрунтується на ідеї натхнення: лідер формує бачення, заражає ентузіазмом, мотивує на зміни. Приклади такого підходу — Ілон Маск, Стів Джобс, Річард Бренсон. Їхні компанії досягають успіху не лише завдяки інноваціям, а завдяки здатності лідера створити культуру постійного розвитку. Сервісне (або “служиве”) лідерство ставить на перше місце потреби людей. Такий керівник не вимагає, а допомагає, не тисне, а підтримує. Його завдання — створити умови, за яких команда може розкрити свій потенціал. Емоційне лідерство акцентує увагу на емпатії, вмінні розуміти емоції інших і керувати власними. Такий лідер створює здоровий психологічний клімат, уникає конфліктів, підтримує атмосферу безпеки. У сучасному цифровому світі все більше значення набуває віртуальне лідерство — уміння координувати дистанційні команди, об’єднувати людей через онлайн-інструменти, підтримувати довіру, навіть коли команда працює на відстані.

Розвиток лідерських якостей — це постійний процес. Щоб стати лідером, потрібно вміти пізнавати себе, розуміти власні сильні і слабкі сторони, контролювати емоції, приймати зворотний зв’язок і змінюватися. Лідер має вчитися ефективно спілкуватися: не лише говорити, а й слухати, пояснювати спокійно, підтримувати контакт і реагувати з повагою. Надзвичайно важливо вміти делегувати, бо довіра до інших — це показник зрілості керівника. Лідер не боїться помилок і не приховує їх; він вчиться з досвіду й показує приклад чесності. Щоб бути натхненням для інших, потрібно самому бути вмотивованим. Тому справжній лідер ніколи не зупиняється у розвитку: читає, відвідує тренінги, спілкується з людьми, аналізує ситуації, шукає нові підходи.

Успішний лідер вміє створювати довіру в колективі. Це досягається послідовністю в діях, справедливим ставленням, умінням визнавати заслуги інших і вчасно дякувати. Там, де є довіра, народжується ініціатива, відповідальність і стабільність. Там, де довіри немає — з’являються контроль, страх і байдужість. Тому менеджеру варто будувати свою роботу не лише на правилах, а й на людяності.

Лідерство — це не статус, а вплив. Це не про владу, а про відповідальність. Лідер веде не тому, що мусить, а тому, що вміє бачити більше, ніж інші, і показує шлях. Саме такі керівники формують корпоративну культуру, розвивають людей і перетворюють звичайну роботу на спільну справу, яка надихає.

Бути лідером — означає бути чесним, відкритим і сміливим. Це означає визнавати свої помилки, довіряти іншим, вміти надихати прикладом і вірити в команду. Менеджер, який розвиває в собі лідерські якості, стає не лише ефективним керівником, а й людиною, за якою хочеться йти.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке лідерство і чому воно важливе для менеджера?
2. Чим відрізняється лідер від менеджера?
3. Які основні стилі лідерства існують?
4. Які сучасні концепції лідерства ти можеш назвати?
5. Як розвивати лідерські якості в собі?
6. Яку роль відіграє довіра у процесі лідерства?
7. Чому лідерство — це не посада, а відповідальність?

Тема 13 (практична). Квест із комунікацій: ефективна взаємодія та передача інформації

Мета заняття:

Розвинути у здобувачів освіти навички ефективного спілкування, командної взаємодії, вміння слухати, чітко висловлювати думки та передавати інформацію без спотворень. Показати на практиці, як виникають бар'єри комунікації і як їх долати.

Загальна ідея заняття

Квест побудований у формі командної гри, де кожна група проходить серію завдань, пов'язаних з передачею інформації. У процесі учасники стикаються з типовими комунікаційними труднощами — неповним розумінням, шумом, неправильними інтерпретаціями, емоційним напруженням — і вчаться долати їх через довіру, увагу й співпрацю.

Хід заняття

Вступна частина (10 хвилин).

Викладач коротко пояснює, що таке ефективна комунікація, чому важливо вміти слухати, уточнювати й перевіряти розуміння. Проводиться міні-обговорення: “Чому іноді люди не розуміють одне одного, навіть якщо говорять однією мовою?”.

Розподіл на команди.

Група ділиться на 3–4 команди по 5–6 осіб. Кожна команда отримує різні ролі та завдання. Важливо, щоб у командах були різні типи учасників: активні, спостережливі, творчі.

Основна частина (45–50 хвилин).

Квест складається з кількох етапів. Кожен етап має свою мету та ситуацію, пов'язану з комунікацією.

Етап 1. «Телеграма»

Один учасник отримує короткий текст інструкції (наприклад: “На полі розташовано три прапорці: червоний, синій і жовтий. Їх потрібно розставити у формі трикутника, де синій — угорі, червоний — ліворуч, жовтий — праворуч”).

Він має передати цю інформацію іншому учаснику усно, але не може повторювати фрази. Той — наступному, і так далі.

Останній учасник має виконати інструкцію практично.

Мета — побачити, наскільки змінилася інформація під час передачі.

Етап 2. «Сліпий конструктор»

Кожна команда має побудувати певну фігуру з кубиків LEGO або аркушів паперу, але “будівельники” не бачать зразка, а інструкції дає “комунікатор”. Говорити дозволено лише йому.

Завдання — продемонструвати, як важливо формулювати чіткі й конкретні повідомлення.

Етап 3. «Передай емоцію»

Кожен учасник витягує картку з емоцією (радість, гнів, подив, страх, спокій) і повинен передати її невербально наступному — мімікою, жестами, інтонацією. Ланцюжок повторюється, поки останній не скаже, яку емоцію він “отримав”.

Мета — показати, як спотворюється емоційна інформація і як важливо правильно читати невербальні сигнали.

Етап 4. «Розшифруй повідомлення»

Команди отримують лист із зашифрованим повідомленням, яке потрібно розшифрувати, працюючи разом (наприклад, заміна букв цифрами, кросворд або логічна загадка).

Важливо — спілкування між учасниками має бути структурованим: один записує, інший читає, третій перевіряє. Це допомагає побачити, як координація впливає на результат.

Етап 5. «Зворотний зв'язок»

Кожна команда презентує свої результати, обговорює, які труднощі виникали у спілкуванні, що заважало або допомагало розуміти одне одного. Викладач підсумовує,

підкреслюючи роль активного слухання, уточнень, невербальних сигналів і довіри в команді.

Обговорення результатів (15 хвилин)

Викладач проводить коротку рефлексію:

- Який етап був найскладнішим?
- Де інформація спотворювалась найбільше?
- Хто взяв на себе роль лідера в команді?
- Що допомагало порозумітися, а що заважало?
- Які уроки можна винести для майбутньої професійної діяльності менеджера?

Очікувані результати навчання:

Після проходження квесту здобувачі освіти повинні:

- усвідомити роль ефективної комунікації у професійній діяльності менеджера;
- навчитися передавати інформацію чітко, стисло і без спотворень;
- розвинути вміння слухати, спостерігати і давати зворотний зв'язок;
- зрозуміти, як невербальні засоби впливають на спілкування;
- навчитися працювати в команді, довіряти іншим і розподіляти ролі.

Питання для самоконтролю:

1. Які чинники впливають на ефективність комунікації?
2. Як можна зменшити спотворення інформації під час передачі?
3. Чому невербальна комунікація іноді важливіша за слова?
4. Яку роль відіграє лідер у процесі командної взаємодії?
5. Які емоційні бар'єри найчастіше виникають під час спілкування?
6. Які уроки з цього квесту можна застосувати в реальних умовах роботи менеджера?

Тема 14. Тайм-менеджмент: планування, самодисципліна, розстановка пріоритетів

Час — це один із найцінніших ресурсів, який неможливо відновити. На відміну від грошей чи матеріальних ресурсів, час не накопичується і не повертається. Саме тому ефективне управління часом є однією з ключових компетентностей сучасного менеджера. Людина, яка вміє правильно розставляти пріоритети, планувати справи й дотримуватися самодисципліни, завжди досягає більшого — не тому, що працює більше, а тому, що працює розумніше.

Тайм-менеджмент — це система методів і прийомів, спрямованих на раціональне використання часу для досягнення цілей. Він не означає жити в жорсткому графіку або

робити все одразу. Суть тайм-менеджменту — у вмінні фокусуватись на важливому, уникати марнотратства часу і створювати баланс між роботою, навчанням і відпочинком.

Кожен день менеджера складається з безлічі завдань: зустрічі, листування, звіти, прийняття рішень, спілкування з командою. Без системи пріоритетів він ризикує потонути в дрібницях. Саме тут на допомогу приходить правило «80/20», або принцип Парето: 20% зусиль приносять 80% результату. Справжня ефективність полягає у визначенні тих справ, які дійсно впливають на досягнення мети.

Основою тайм-менеджменту є планування. План — це не просто список завдань, а продуманий маршрут руху до мети. Планування допомагає побачити перспективу, розподілити ресурси, підготуватися до ризиків і контролювати результат. Існують різні рівні планування: довгострокове (на рік або більше), середньострокове (на місяць чи семестр) і короткострокове (на день або тиждень). Усі вони взаємопов'язані — неможливо ефективно діяти щодня, якщо не бачиш загальної картини.

Менеджери часто використовують принцип SMART — це критерії для формування якісних цілей: Specific (конкретна), Measurable (вимірювана), Achievable (досяжна), Relevant (актуальна), Time-bound (обмежена в часі). Наприклад, замість “покращити роботу команди” ліпше сказати “підвищити ефективність відділу продажів на 10% за три місяці”. Така ціль дає чіткий орієнтир і часові межі.

Важливо також уміти правильно визначати пріоритети. Одним із найпопулярніших інструментів є матриця Ейзенхауера, яка допомагає поділити справи на чотири категорії: важливі й термінові (виконати негайно), важливі, але не термінові (планувати), неважливі, але термінові (делегувати), неважливі й не термінові (виключити). Такий підхід допомагає позбутися хаосу, коли весь день заповнений справами, але результату майже немає.

Ще один ефективний інструмент — правило трьох справ. Щоранку визнач три найважливіші завдання, виконання яких наблизить тебе до головної мети. Навіть якщо решту дрібних справ не встигнеш, день не буде змарнованим.

У тайм-менеджменті велику роль відіграє самодисципліна. Вона полягає не у суворості до себе, а у вмінні тримати слово перед самим собою. Людина з високою самодисципліною не чекає натхнення, щоб почати, — вона просто діє. Звичка виконувати завдання вчасно формує внутрішню впевненість і знижує рівень стресу.

Дуже важливо усвідомлювати, що час і енергія — це різні речі. План може бути ідеальним, але без енергії його виконання стає неможливим. Тому варто дбати про баланс: чергувати роботу і відпочинок, правильно харчуватись, рухатись, давати собі

час на відновлення. Метод «Pomodoro» (працєю 25 хвилин — відпочинь 5) допомагає зберігати концентрацію й уникати перевтоми.

Для менеджера управління часом — це не лише про особисту ефективність, а й про ефективність команди. Якщо керівник постійно запізнюється, змінює дедлайни або не встигає перевірити завдання, це створює ланцюгову реакцію. Тому менеджер повинен бути прикладом у плануванні, організації зустрічей і дотриманні строків.

Важливо вміти делегувати — передавати частину завдань тим, хто може виконати їх не гірше. Делегування не означає перекладення відповідальності, це спосіб зосередитись на стратегічно важливих справах. Успішні керівники кажуть: “Якщо хтось може зробити завдання на 80% так само добре, як я — я передаю це йому”. Це дозволяє звільнити час для розвитку, навчання і стратегічного мислення.

Однією з ключових навичок тайм-менеджменту є вміння казати “ні”. Менеджери часто перевантажують себе, погоджуючись на всі прохання — з бажання допомогти або уникнути конфлікту. Але надмірна кількість завдань призводить до втрати фокусу, помилок і вигорання. Уміння ввічливо відмовити — це прояв зрілості й поваги до свого часу та часу інших.

Не менш важливо контролювати “поглиначів часу” — дрібниці, які здаються невинними, але крадуть години: безцільне гортання соцмереж, багатозадачність, непланові розмови, нескінченні повідомлення. Успішні люди вміють ставити рамки: визначають “цифрові паузи”, вимикають сповіщення, створюють “вікна” для концентрації.

Сучасний тайм-менеджмент не означає працювати більше — він означає працювати свідоміше. Це система, що допомагає звільнити місце для найціннішого: творчості, саморозвитку, спілкування і відпочинку. Коли час організований — зникає хаос, а разом із ним і відчуття постійної втоми. Менеджер, який керує своїм часом, керує власним життям і стає прикладом для інших.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає суть тайм-менеджменту?
2. Як правило Парето допомагає ефективніше використовувати час?
3. У чому різниця між важливими і терміновими справами?
4. Які інструменти тайм-менеджменту допомагають планувати день?
5. Як самодисципліна впливає на успіх менеджера?
6. Чому важливо делегувати завдання?
7. Які типові “поглиначі часу” варто контролювати?

Тема 16 (практична). «Міні-проект: Ідея за 90 хвилин» — створення командного проекту для коледжу чи громади

Мета заняття:

Закріпити навички командної взаємодії, творчого мислення, лідерства, комунікації та управління часом через розроблення реального міні-проекту. Навчити здобувачів освіти перетворювати ідеї у конкретні рішення, презентувати свої думки коротко й переконливо.

Загальна ідея заняття

Здобувачі освіти працюють у командах, які за 90 хвилин мають створити власну ідею соціального, освітнього чи бізнес-проекту, що може бути реалізований у коледжі або місцевій громаді. Це можуть бути ініціативи з екології, волонтерства, медіа, спорту, розвитку молоді чи підприємництва. Головна мета — пройти всі етапи командної роботи: від ідеї до презентації, використовуючи принципи ефективного менеджменту.

Підготовка до заняття (10–15 хвилин)

Викладач формує 3–4 команди по 5–6 осіб. Кожна команда обирає капітана (лідера) та секретаря (той, хто фіксує ідеї). Викладач пояснює правила: час обмежений, а успіх залежить від узгодженої роботи, чіткого розподілу ролей і здатності слухати одне одного.

Після цього команди отримують “стартові картки” з короткою інструкцією:

- визначити проблему або потребу, яку можна вирішити в межах коледжу чи громади;
- придумати ідею проекту, що реально реалізувати;
- прописати короткий план дій, цілі, цільову аудиторію, ресурси;
- підготувати коротку презентацію (до 3 хвилин).

Основна частина (60 хвилин)

Робота команди проходить у кілька етапів.

Етап 1 — Ідея.

Кожен учасник пропонує свої ідеї. Протягом 10 хвилин команда обговорює варіанти, оцінює їх за критеріями: актуальність, реалістичність, користь для інших, оригінальність. Потім обирає одну головну ідею.

Приклади тем: створення простору для відпочинку студентів, благодійна акція, молодіжний медіапроект, екоініціатива, турнір чи спортивна подія, соціальна реклама, волонтерський марафон.

Етап 2 — Планування.

Команда складає короткий “міні-план” реалізації:

- головна мета (чого хочемо досягти);
- завдання (3–4 конкретні дії);

- ресурси (що потрібно: час, люди, кошти, матеріали);
- відповідальні (хто за що відповідає);
- орієнтовний термін реалізації.

Тут проявляються лідерські та організаторські здібності учасників, а також навички тайм-менеджменту.

Етап 3 — Візуалізація.

Команда створює плакат, міні-презентацію або фліпчарт із ключовими елементами проєкту: назвою, ідеєю, слоганом, коротким описом. Можна додати малюнки, схеми, емблему чи навіть короткий лозунг.

Етап 4 — Презентація.

Кожна команда має до 3 хвилин, щоб презентувати свій проєкт перед аудиторією.

Важливо не просто описати ідею, а “продати” її — показати, чому вона потрібна, яку користь принесе, чим відрізняється від інших. Після виступу глядачі або інші команди можуть ставити короткі запитання.

Етап 5 — Підбиття підсумків і рефлексія (15 хвилин).

Після презентацій викладач проводить коротке обговорення. Команди діляться враженнями:

- Що вдалося найкраще?
- Де були труднощі?
- Як команда вирішувала суперечки?
- Хто проявив лідерство?
- Що б ви зробили інакше, якби було більше часу?

Після цього викладач підсумовує, що всі команди пройшли міні-модель управлінського процесу: постановка цілей, планування, організація, комунікація, лідерство, контроль і презентація результату.

Очікувані результати:

Після виконання міні-проєкту здобувачі освіти повинні:

- уміти працювати в команді, слухати інших і домовлятись;
- проявляти ініціативу та лідерські якості;
- планувати роботу з урахуванням обмеженого часу;
- застосовувати основні принципи комунікації і тайм-менеджменту;
- презентувати власну ідею впевнено, чітко і логічно;
- отримати досвід реалізації ідеї від задуму до публічного захисту.

Варіанти оцінювання роботи команд:

- Оригінальність ідеї — 3 бали
- Якість планування — 3 бали
- Злагодженість командної роботи — 2 бали

- Презентація (виразність, логіка, переконливість) — 2 бали

Максимум: 10 балів.

Бонусом можуть бути додаткові 1–2 бали за креативність або нестандартний підхід до реалізації.

Питання для самоконтролю:

1. Які етапи створення проєкту ви пройшли під час гри?
2. Що допомогло команді працювати ефективно?
3. Які труднощі виникали під час обговорення ідей?
4. Як проявлялось лідерство у вашій команді?
5. Який висновок ви зробили про важливість комунікації в спільній роботі?

Рекомендована література та інформаційні ресурси

Базова

1. Герасимчук В. Г. Основи менеджменту. – Київ: КНЕУ, 2020.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теорія і практика менеджменту. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.
3. Робінс С. П. Менеджмент. – Київ: Центр учбової літератури, 2023.
4. Друкер П. Практика менеджменту. – Київ: Альпіна Паблішер, 2019.
5. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. – Київ: Наш формат, 2020.

Додаткова

1. Файоль А. Загальна і промислова адміністрація. – Харків: Основа, 2018.
2. Бланк І. О. Менеджмент організації. – Київ: Ніка-Центр, 2021.
3. Стивенсон В. Дж. Основи операційного менеджменту. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.
4. Коттер Дж. П. Лідерство: як досягати змін. – Київ: Наш формат, 2022.
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект. – Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2020.
6. Маслоу А. Мотивація і особистість. – Київ: КМ-Букс, 2021.
7. Гілфорд Дж. Творче мислення та інноваційність. – Київ: Основи, 2021.
8. Файоль А., Тейлор Ф. Класичні теорії управління. – Львів: ЛБТ, 2019.

Інтернет-ресурси

1. Освітня платформа Prometheus — <https://prometheus.org.ua>
2. Бізнес-портал Management.com.ua — <https://www.management.com.ua>
3. Освітній портал Studway — <https://studway.com.ua>
4. Освітній проєкт Career Hub — <https://careerhub.in.ua>
5. Освітня платформа ВУМ online — <https://vumonline.ua>
6. Платформа Coursera — <https://www.coursera.org>
7. Портал Work.ua – Кар’єрні поради — <https://www.work.ua>
8. Журнал Harvard Business Review Україна — <https://hbr.org/ua>