

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями
«Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Світлана Бабич – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Інна Грузіна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 23 жовтня 2025 року)*

М 50 **Менеджмент** : методичні рекомендації до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля» [Електронний ресурс] / уклад. М. М. Кудінова, О. В. Козирєва, Г. Б. Тимохова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 37 с.)

Методичні рекомендації до самостійної роботи охоплюють завдання, спрямовані на формування навичок та програмних компетентностей за наступними темами курсу: сутність менеджменту та його види, модель та якості сучасного менеджера, школи менеджменту, методи менеджменту, елементи середовища організації, ділова та корпоративна культура організації, функції менеджменту – планування, організування, мотивування та контролювання, керівництво та лідерство, влада та відповідальність, інформація та комунікації в організації, процес прийняття управлінських рішень.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і спеціалістів.

УДК 005(072)

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025
© Кудінова М. М., Козирєва О. В., Тимохова Г. Б., уклад., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1 Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.....	5
Тема 2 Менеджер в системі менеджменту.....	6
Тема 3 Організація як об'єкт менеджменту.....	8
Тема 4 Школи менеджменту.....	9
Тема 5. Методи менеджменту.....	11
Тема 6. Середовище організацій.....	12
Тема 7. Культурний контекст менеджменту.....	14
Тема 8 Функція планування.....	15
Тема 9 Функція організування.....	17
Тема 10. Функція мотивування.....	19
Тема 11. Функція контролювання.....	21
Тема 12. Керівництво в системі менеджменту.....	22
Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті.....	24
Тема 14. Прийняття і реалізація управлінських рішень.....	26
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	28
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	36

ВСТУП

Дисципліна «Менеджмент» є базовою, яка формує основи для опанування спеціальних дисциплін, що вивчаються у процесі підготовки спеціалістів з менеджменту, маркетингу та підприємництва.

Метою курсу «Менеджмент» є формування сучасного управлінського мислення та системи знань з менеджменту, формування компетентностей щодо управління діяльністю людей в організаціях і ефективного та результативного менеджменту організацій.

Методичні рекомендації до самостійної роботи охоплюють завдання, спрямовані на формування навичок та програмних компетентностей за наступними темами курсу: сутність менеджменту та його види, модель та якості сучасного менеджера, школи менеджменту, методи менеджменту, елементи середовища організації, ділова та корпоративна культура організації, функції менеджменту – планування, організування, мотивування та контролювання, керівництво та лідерство, влада та відповідальність, інформація та комунікації в організації, процес прийняття управлінських рішень.

Методичні рекомендації до самостійної роботи підготовлено для вивчення дисципліни «Менеджмент» відповідно до спеціальності D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

ТЕМА 1 СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення менеджменту.
2. Наведіть спільні риси та відмінності між менеджментом та управлінням
3. Що таке бізнес?
4. Управління бізнесом та менеджмент: це одне й те ж саме? Чи є відмінності?
5. Бізнесмен та менеджер: назвіть спільні риси, наведіть приклади
6. Бізнесмен та менеджер: назвіть відмінні риси, наведіть приклади
7. Чи можна бути ефективним менеджером, й при цьому не бути ефективним бізнесменом? Й навпаки

Кейс:

Компанія “ЕкоЛенд” – середній український виробник екологічної продукції для дому (засоби для прибирання, упаковка, ароматизатори, виготовлені на натуральній основі). Протягом перших п’яти років компанія динамічно зростала завдяки інтересу до “зелених” продуктів, креативному маркетингу та лояльності споживачів.

Проте за останні півтора року ринок змінився:

Зросла конкуренція з боку великих національних і міжнародних брендів.

Виникли проблеми з логістикою та постачанням сировини.

Частина команди виїхала або змінила сферу діяльності.

Компанія не мала чітко визначеної структури, менеджери виконували кілька ролей одночасно.

У такій ситуації засновники усвідомили, що необхідно вдосконалити систему управління, підсилити команду та створити стратегічне бачення подальшого розвитку.

Завдання:

1. Сформулюйте, що таке менеджмент як наука і практика у контексті ситуації компанії “ЕкоЛенд”:
 - Які управлінські функції були проігноровані або недооцінені?
 - Яку роль виконує менеджмент в стабілізації та розвитку компанії?
2. Визначте, які з методологічних основ менеджменту необхідні компанії саме зараз:
 - Системний підхід
 - Ситуаційний підхід
 - Процесний підхід
 - Поведінковий підхід

Для кожного – поясніть, чому саме цей підхід доречний, і як його можна застосувати.
3. Запропонуйте, як компанії “ЕкоЛенд” перебудувати систему управління:
 - Яку організаційну структуру ви б порадили запровадити (лінійну, функціональну, матричну)?

- Як краще розмежувати функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання)?
 - Які управлінські рівні (стратегічний, тактичний, операційний) мають бути чітко окреслені?
4. Розробіть базовий план дій керівника (менеджера з розвитку):
- Що варто зробити у перший місяць?
 - Як сформувати нову команду / ролі?
 - Як встановити KPI та критерії контролю?
- Питання для обговорення:*
1. Чи є універсальна модель менеджменту для малого бізнесу в умовах кризи?
 2. Яку роль відіграє менеджмент у трансформації стартапу в стабільну компанію?
 3. Чи можливо бути ефективним менеджером без спеціальної освіти?

ТЕМА 2 МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для самоконтролю

- 1 Назвіть якості сучасного менеджера
2. Які якості менеджера можна віднести до професійних?
3. Які якості менеджера можна віднести до особистих?
4. Які якості менеджера можна віднести до ділових?
5. Які додаткові якості можуть бути, на вашу думку, необхідні сучасному менеджеру?
6. Дайте характеристику стилів керівництва та прийняття управлінських рішень
7. Які ролі менеджера за Адізесом ви знаєте?
8. На вашу думку, до якої з цих ролей тяжієте саме ви?

Кейс:

Компанія “Агротех Сервіс” понад 10 років постачає сільськогосподарську техніку та комплектуючі для фермерських господарств в Україні. До недавнього часу її діяльність була стабільною, базувалась на класичному лінійному управлінні, де головні рішення ухвалював директор.

Через зростання обсягу замовлень, зміну логістичних маршрутів, появу нових клієнтів і необхідність цифровізації процесів, керівництво вирішує запровадити внутрішній проєкт оптимізації системи обслуговування клієнтів. На посаду менеджера цього проєкту призначають Ірину, молоду фахівчиню з 5-річним досвідом, яка раніше працювала у відділі продажів. Ірина отримує завдання:

- побудувати нову систему CRM;

- організувати команду з 7 осіб з різних відділів;
- координувати впровадження змін протягом 3 місяців.

Але...

- Частина працівників сприймає нову структуру як загрозу для своїх звичних обов'язків.
- Ірина не має формального авторитету над працівниками інших підрозділів.
- Процеси не задокументовані, і кожен співробітник виконує “по-своєму”.
- Директор хоче бачити “швидкий результат”, не вникаючи у деталі.

Завдання:

1. Визначте, яку роль відіграє менеджер у цій ситуації:
 - Які функції менеджменту має виконати Ірина (планування, організування, мотивування, контролювання)?
 - Який рівень управління вона представляє (операційний, середній, стратегічний)?
 - У чому особливість її становища як менеджера в кросфункціональній команді?
2. Оцініть ділові, професійні та особисті якості, які потрібні Ірині, щоб стати ефективним менеджером цього проєкту:
 - Яких навичок їй бракує (наприклад, конфліктологія, лідерство, делегування)?
 - Які з її попередніх якостей (з відділу продажів) можна використати на користь?
 - Запропонуйте, як Ірині побудувати систему менеджменту у своєму проєкті:
 - Які методи менеджменту доцільно застосувати (адміністративні, економічні, соціально-психологічні)?
 - Яку структуру підпорядкування та комунікацій створити в команді?
 - Яким чином мотивувати співробітників, які не підпорядковуються їй напрямку?
4. Побудуйте короткий план управлінських дій Ірини на 1-й місяць роботи:
 - Що потрібно зробити у перший тиждень?
 - Як налагодити діалог з керівником і командою?
 - Які інструменти контролю й комунікації використати?

Питання для обговорення:

1. Як побудувати авторитет менеджера, який не має формальної влади?
2. Чи завжди ефективний менеджер має бути лідером?
3. Які помилки на етапі організування команди можуть зруйнувати навіть добру ідею?

ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для самоконтролю:

1. Як можна трактувати поняття організація?
2. Дайте характеристика ознак організації
3. Що таке формальна та неформальна організація?
4. Назвіть приклади великих, середніх та маленьких організацій
5. Які загальні риси організації ви можете виділити?
6. Які стадії життєвого циклу організації виділяє Адізес.
7. Чи стадія юності відрізняється від стадії стабільності
8. Аристократизм та бюрократія, виділіть відмінності цих стадій
9. Які фактори можуть привести до стадії спаду
10. Що таке капкан засновника та невдалий підприємець

Кейс:

Компанія "Digital Roots" – українська ІТ-компанія, яка розпочинала свою діяльність як невеликий стартап, що займався розробкою сайтів для малого бізнесу. За останні 3 роки команда зросла з 5 до 50 осіб, компанія почала працювати з міжнародними клієнтами, відкрила філії у Львові та Дніпрі, а також додала нові послуги: UX/UI-дизайн, аналітика, мобільна розробка.

Проте керівництво зіткнулося з серйозними управлінськими викликами: працівники не розуміють, хто за що відповідає;

- частина відділів дублює функції;
- нові співробітники погано інтегруються у процеси;
- керівники команд не мають чіткого розуміння стратегії компанії;
- клієнти скаржаться на затримки та плутанину в комунікації.

Власники компанії хочуть перейти від хаотичного управління до системного менеджменту з чіткою структурою, процесами й культурою. Вони звертаються до консультантів (тобто вас як студентів-менеджерів), щоби ви допомогли подивитися на компанію як на організацію — об'єкт цілісного управління.

Завдання:

1. Проаналізуйте організацію як об'єкт менеджменту:
Визначте основні характеристики організації "Digital Roots":
цільова спрямованість

- структура
- ресурси (людські, фінансові, інформаційні)
- зовнішнє середовище
- культура

Які ознаки неефективної організації можна побачити в ситуації?

2. Визначте тип організації за різними критеріями:
 - за формою власності
 - за розмірами
 - за цілями діяльності

- за типом управлінської структури
- Чи відповідає реальна структура “Digital Roots” її стратегічним цілям?
3. Запропонуйте кроки для підвищення керованості організації:
 - Яку організаційну структуру краще впровадити — функціональну, матричну, проектну?
 - Як перерозподілити ролі та відповідальність у команді?
 - Як зробити управлінську систему відкритою і гнучкою?
 4. Опишіть управлінські підходи до вирішення проблем:
 - Які функції менеджменту (планування, організування, контролювання, мотивування) були відсутні або реалізовані слабо?
 - Яких методів менеджменту (адміністративних, економічних, соціально-психологічних) слід більше застосовувати?
 5. Змодельуйте фрагмент нової структури організації:
 - Побудуйте організаційну схему компанії після змін (можна в форматі блок-схеми або ієрархії).
 - Опишіть канали комунікації між відділами та керівництвом.
- Питання для обговорення:*
1. Як змінюється організація в міру свого зростання?
 2. Чи кожна організація потребує однакової структури управління?
 3. Чому в молодих компаніях часто виникає «хаос» і як його подолати?

ТЕМА 4 ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть представників наукового менеджменту
2. Які ключові засади наукового менеджменту ви можете назвати?
3. В чому полягають особливості адміністративного менеджменту?
4. В чому полягає внесок Анрі Файоля в менеджмент?
5. На чому базується менеджмент людських відносин?
6. В чому полягала сутність Хоторнських експериментів, які висновки було отримано
7. На чому ґрунтується поведінковий менеджмент?
8. Що собою представляє кількісна школа управління, її засади
9. Що таке процесний підхід та особливості його застосування?
10. Що таке системний підхід та особливості його застосування?
11. Що таке ситуаційний підхід та особливості його застосування?

Кейс:

Компанія "ТехноПро" — український виробник комплектуючих для побутової електроніки. Підприємство працює на ринку понад 15 років, має стабільний прибуток, але останнім часом зіткнулося з викликами цифрової трансформації, зниженням ефективності та демотивацією працівників.

Для вирішення цих проблем власник залучив нову команду управлінців – кожен із яких має різне уявлення про те, як слід управляти підприємством.

Ось як виглядає управлінська команда:

Іван Петрович (генеральний директор):

Вихований на класичних принципах Тейлора. Вважає, що головне — дисципліна, чіткий розподіл праці та контроль. Працівники повинні “робити свою справу”, а керівники — “знати, як краще”.

Оксана Сергіївна (HR-директорка):

Прихильниця поведінкової школи менеджменту. Вірить у важливість лояльності, розвитку персоналу, мотивації та внутрішнього клімату в колективі. Виступає за тренінги, емоційний інтелект і демократичний стиль керівництва.

Андрій (директор з інновацій):

Орієнтується на кількісну школу. Вважає, що всі процеси можна виміряти, оптимізувати і автоматизувати. Пропонує впровадити ERP-систему, аналітику даних і KPI для всіх.

Результат:

Усередині управлінської команди виникають розбіжності:

- Іван Петрович проти “емоцій у виробництві” та хоче впорядкувати персонал через інструкції.
- Оксана наполягає на гнучкому графіку, більше автономії та тімбілдингах.
- Андрій вимагає запуску CRM і системи оцінки ефективності через цифри.

Власник компанії просить вас як студентів проаналізувати ситуацію і надати рекомендації, які школи менеджменту доцільно поєднати, а які можуть конфліктувати.

Завдання:

1. Проаналізуйте позиції трьох управлінців:

- До якої школи менеджменту належить кожен?
- Які переваги та обмеження має підхід кожного?
- Як кожна школа “бачить” роль працівника та керівника?

2. Побудуйте порівняльну таблицю:

Менеджер	Школа менеджменту	Основні принципи	Сильні сторони	Можливі ризики
Іван Петрович	Класична (наукового управління)	Чіткість, контроль	Висока продуктивність	Можлива демотивація
Оксана Сергіївна	Поведінкова школа	Людина — в центрі уваги	Вірність, залучення	Втрата керованості
Андрій	Кількісна школа	Дані та моделі	Ефективність, прозорість	Недостатній людський фактор

3. Запропонуйте:

- Яким чином можна інтегрувати підходи трьох шкіл у системі сучасного менеджменту?
 - Що можна “взяти” з кожної школи, щоб не допустити конфлікту, а навпаки — посилити команду управління?
4. Дайте рекомендації керівництву:
- Які сучасні управлінські концепції (синтетичні або ситуаційні) варто впровадити на підприємстві?
 - Яку організаційну культуру розвивати, щоб всі підходи працювали узгоджено?
- Питання для обговорення:*
1. Чи можлива одна “ідеальна школа менеджменту”?
 2. Чому більшість сучасних компаній поєднує підходи з кількох шкіл?
 3. Як уникнути “управлінської шизофренії”, коли всі методи застосовуються одночасно?

ТЕМА 5. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для самоконтролю

1. Назвіть класифікаційні ознаки методів менеджменту
2. Розкрийте сутність економічних методів.
3. Наведіть приклади економічних методів
4. Розкрийте сутність адміністративних методів
5. Наведіть приклади адміністративних методів
6. Розкрийте сутність соціально-психологічних методів
7. Наведіть приклади соціально-психологічних методів

Кейс:

Компанія “Біосвіт” – український виробник натуральної косметики. за останній рік бізнес суттєво розширився: з’явилося 15 нових співробітників, відкрито додаткову виробничу лінію, укладено договір з великою національною мережею магазинів.

У відповідь на швидке зростання, керівництво компанії вирішило перейти від інтуїтивного стилю управління до системного застосування методів менеджменту, однак виникли труднощі:

- працівники не завжди виконують інструкції вчасно.
- частина команди вважає, що премії розподіляються несправедливо.
- у нових працівників спостерігається низька мотивація.
- комунікація між виробництвом і відділом збуту – хаотична.
- власниця компанії звертається до внутрішньої консалтингової групи – тобто до вас, студентів – із проханням:
- “допоможіть визначити, які методи управління варто застосувати, щоб команда працювала злагоджено, ефективно і з мотивацією, а керівництво – мало чіткий інструментарій впливу”.

Завдання:

1. Згадайте класифікацію методів менеджменту:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі)
- економічні
- соціально-психологічні

Для кожного методу наведіть 1–2 приклади з реального життя організацій.

2. Проаналізуйте ситуації в компанії “біосвіт” і розподіліть методи:

проблема в компанії	який метод менеджменту застосувати	приклад реалізації
невиконання інструкцій	адміністративний	впровадити систему посадових інструкцій
несправедливість преміювання	економічний	уніфікувати крі та прозорі формули бонусів
низька мотивація нових працівників	соціально-психологічний	наставництво, програма визнання
погана комунікація між відділами	соціально-психологічний + адм.	регулярні планерки, створення графіка звітності

3. Побудуйте короткий “портфель управлінських методів” для компанії: визначте які методи слід використовувати постійно, які – у кризових ситуаціях, а які – для довгострокового розвитку команди.

4. Сформулюйте поради керівництву щодо балансу методів:

- чому важливо поєднувати різні методи?
- які ризики існують при надмірному використанні лише одного типу методу (наприклад, тільки адміністративних)?
- як адаптувати методи до організаційної культури та типу команди?

Питання для обговорення:

1. Який метод менеджменту ви як працівник сприймаєте найкраще?
2. Чи може одна компанія повністю обійтись без соціально-психологічних методів?
3. Як змінюється набір методів залежно від етапу розвитку організації?

ТЕМА 6. СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЙ

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть елементи внутрішнього середовища. Який на вашу думку є найважливішим?
2. Що таке зовнішнє середовище? Назвіть його характеристики
3. Що собою представляють фактори мікросередовища?
4. Що собою представляють фактори макросередовища?
5. З яких елементів складається SWOT-аналіз
6. Матриця SWOT-аналіз

7. Що таке PEST-аналіз?

Кейс:

Компанія "Світ Кави+" – український бренд кав'ярень, який починав із маленької точки у Львові, а згодом перетворився на мережу з 12 закладів у різних містах. Основні цінності бренду – якість, локальність, ручне обсмажування, екологічність, затишна атмосфера.

Однак із 2022 року компанія постала перед новими викликами:

- Війна з РФ, Політична й економічна нестабільність, зростання цін на імпортовану каву
- Міграція частини клієнтів за кордон, зменшення відвідуваності в окремих містах
- Посилення конкуренції з боку міжнародних кавових мереж, що активно входять на український ринок
- Зміна поведінки споживача: попит на онлайн-замовлення, takeaway, простіші формати
- Нові вимоги законодавства щодо оподаткування та безготівкових розрахунків

Керівництво компанії розуміє, що середовище стрімко змінюється, і необхідно адаптувати бізнес-модель, управлінські процеси та комунікації.

Ваше завдання – допомогти проаналізувати середовище організації та надати обґрунтовані пропозиції.

Завдання:

1. Складіть характеристику зовнішнього середовища компанії "Світ Кави+"
 Поділіть зовнішнє середовище на:
 - макросередовище (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові чинники – PESTEL)
 - мікросередовище (споживачі, конкуренти, постачальники, партнери, державні органи, ЗМІ)
 Заповніть PESTEL-таблицю та сформулюйте 3–5 висновків щодо найбільших загроз і можливостей для компанії.
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище компанії:
 - Які сильні сторони має організація?
 - Які ресурси й компетенції забезпечують її стійкість?
 - Які є слабкі місця, що можуть завадити адаптації?
 За бажанням – оформіть SWOT-аналіз.
3. Запропонуйте управлінські рішення щодо адаптації до змін:
 - Як змінити продуктову лінійку або формат роботи?
 - Які канали комунікації з клієнтами активізувати?
 - Як змінити підходи до управління персоналом в умовах невизначеності?
4. Визначте роль менеджера у взаємодії із середовищем:
 - Які функції менеджменту найбільше актуальні в кризовому середовищі?
 - Які стратегічні, тактичні та оперативні рішення мають ухвалюватися на різних рівнях управління?

Питання для обговорення:

1. Який із факторів зовнішнього середовища сьогодні найнепередбачуваніший для бізнесу?
2. Чи може внутрішнє середовище “перемогти” зовнішні загрози?
3. Як швидко повинна адаптуватися організація, щоби не втратити конкурентоспроможність?

ТЕМА 7. КУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для самоконтролю:

1. Що на вашу думку представляє собою культура?
2. Світова та ділова культура: схожі риси та відмінні риси
3. Наведіть приклади висококонтекстних культур
4. Наведіть приклади низькоконтекстних культур
5. Що таке корпоративна культура
6. Які складові елементи корпоративної культури ви можете виділити?
7. В чому полягають функції корпоративної культури
8. Основні типи корпоративних культур: Теорія Дона Бека і Кріса Кована
9. Основні типи корпоративних культур: Типи корпоративної культури по Джеффрі Зонненфельду
10. Основні типи корпоративних культур: Типи корпоративних культур по Терренс Ділу і Аллану Кеннеді
11. Основні типи корпоративних культур: Типи корпоративних культур по Чарльзу Хенді

Кейс:

Компанія “AgroVision” – українсько-німецьке підприємство, яке спеціалізується на впровадженні інновацій у сфері аграрних технологій. Центральний офіс розташований у Києві, але компанія має філії в Харкові, Львові, Берліні та Варшаві. Команди працюють дистанційно, проєктно, у складі змішаних груп – українські, німецькі та польські спеціалісти.

У рамках нового проєкту “AgroSmart Sensor” (розумна система моніторингу ґрунтів) створено міжнародну команду менеджерів, до якої увійшли:

- Олена (Україна) – координаторка проєкту
- Томас (Німеччина) – технічний директор
- Магда (Польща) – менеджерка з маркетингу
- Андрій (Україна) – аналітик

Проте вже через кілька тижнів у команді виникли управлінські проблеми: Томас вимагає чіткого дотримання планів і не сприймає “імпровізацію”.

Олена намагається будувати атмосферу довіри й дозволяє гнучке планування.

Магда вважає, що всі рішення мають ухвалюватися колегіально, а не “спускатися зверху”.

Андрій дезорієнтований – він не розуміє, чиї інструкції виконувати.

Всі користуються англійською мовою, але відчують різну “інтонацію” комунікації – що в одного вважається конструктивною критикою, в іншого сприймається як грубість.

Ваше завдання – проаналізувати вплив культурного контексту на менеджмент у цій команді.

Завдання:

1. Визначте, які культурні відмінності проявляються у цій ситуації:
 - За моделлю Хофстеде (наприклад: дистанція влади, індивідуалізм vs. колективізм, уникнення невизначеності)
 - За моделлю Льюїса (лінійно-активні, мультиактивні, реактивні культури)
 - Зробіть порівняння української, німецької та польської управлінських культур у таблиці.
2. Проаналізуйте управлінські труднощі в команді:
 - Які саме менеджерські функції страждають через культурні відмінності?
 - Як впливають відмінності у стилях комунікації, прийнятті рішень, часовому сприйнятті?
3. Запропонуйте рішення:
 - Як Олені як проєктній керівниці врегулювати культурні розбіжності в команді?
 - Які правила взаємодії варто впровадити (онлайн-етикет, регламенти, стилі зворотного зв'язку)?
 - Який стиль лідерства буде ефективним у цьому мультикультурному середовищі?
4. Розробіть міні-гайд “Культурна грамотність менеджера”:
 - 3–5 порад для менеджера, який працює в міжнародній команді
 - Основні "do's & don'ts" у культурному контексті

Питання для обговорення:

1. Чи варто адаптуватися до кожної культури, чи краще виробити “універсальні правила”?
2. Як уникнути стереотипів у міжкультурному менеджменті?
3. У чому переваги мультикультурних команд, попри складність управління ними?

ТЕМА 8 ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ

Питання для самоконтролю

1. Що таке планування
2. Які переваги планування ви можете виділити
3. Які класифікаційні ознаки планування ви знаєте, наведіть приклади

4. Виділіть етапи процесу планування, дайте їх характеристику
5. Що таке Бачення та Місія, які вимоги щодо їх формулювання
6. З яких розділів складається стратегічний план підприємства
7. Дайте характеристику – Головна стратегія
8. Дайте характеристику – Стратегії бізнес-одиниць або стратегії на рівні бізнесу
9. Дайте характеристику – Функціональні стратегії
10. Дайте характеристику – Стратегії команд, робочих груп і працівників
11. Види стратегії зростання
12. Види стратегії стабілізації, захисту та виживання
13. Види стратегії скорочення
14. Дайте класифікацію стратегії за М. Портером
15. Які методи планування ви знаєте?

Кейс:

Компанія “EcoBite” – невеликий український виробник здорових снеків, яка успішно працює на внутрішньому ринку. У зв’язку з підвищеним попитом на продукцію для дітей, команда вирішила запустити нову лінійку фруктових батончиків для школярів.

Керівництво покладає великі надії на новий продукт, але планування відбувається хаотично:

Відділ маркетингу хоче запуск уже за місяць, не маючи чіткого бюджету.

Виробництво не встигає адаптувати лінії під новий формат пакування.

Комерційний відділ не впевнений, як формувати ціну та які канали збуту залучити.

Логістика не знає, коли і скільки партій запускати.

Жодного єдиного документа з календарем, бюджетом чи прогнозами — немає.

Генеральний директор звертається до вас як до команди консультантів з управління, щоб допомогти створити ефективний план дій, чітко вибудувати логіку та функції планування в організації.

Завдання:

1. Поясніть сутність функції планування в менеджменті:
 - Яку роль відіграє планування в досягненні цілей компанії?
 - Які види планів повинні бути розроблені для запуску нового продукту?

Вкажіть приклади: стратегічний, тактичний, операційний, фінансовий, маркетинговий, кадровий план.
2. Побудуйте логіку планування для запуску продукту:

Створіть просту структуру плану, яка охоплює:

 - Цілі (SMART)
 - Завдання
 - Ресурси (гроші, час, команда)
 - Відповідальні особи
 - Кінцеві терміни

- Критерії успіху (KPI)
За бажанням – використовуйте шаблон Gantt Chart або формат “дорожньої карти” (roadmap).
- 3. Опишіть типові помилки у плануванні, які допустила компанія “EcoBite”:
 - Відсутність координації
 - Нереалістичні строки
 - Відсутність фінансового резерву
 - Недостатня участь усіх відділів
 Як ці помилки впливають на ризики, мотивацію команди, імідж бренду?
- 4. Сформулюйте рекомендації:
 - Як побудувати систему планування в компанії (хто готує, затверджує, контролює)?
 - Які інструменти можна використовувати (Trello, Google Sheets, CRM, календарі, планувальники)?
 - Як зробити планування гнучким, але керованим?
 Питання для обговорення:
 1. Чому планування — це не «формальність», а базова функція управління?
 2. Як пов’язані між собою планування і мотивація працівників?
 3. Чи можливе ефективне управління без письмового плану?

ТЕМА 9 ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗУВАННЯ

Питання для самоконтролю:

1. Що таке організація як функція управління
2. Які складові організаційного процесу
3. Що таке організаційне проєктування
4. Сутність поділу праці
5. Роль департаменталізації
6. Що таке делегування повноважень
7. Які види делегування повноважень ви можете охарактеризувати
8. Що таке організаційна структура
9. Які вимоги до формування організаційної структури управління
10. Які елементи організаційної структури
11. Лінійна структура управління: переваги та недоліки
12. Функціональна структура управління: переваги та недоліки
13. Лінійно-функціональна структура управління: переваги та недоліки
14. Дивізіональна структура управління: переваги та недоліки
15. Проєктна структура управління: переваги та недоліки

Кейс:

Компанія “GreenTech Solutions” – молодий український стартап у сфері енергоефективних технологій. Команда амбітна, ентузіастична, має хороші технічні розробки та вже отримала перші інвестиції.

Проте з розширенням штату до 25 осіб з’явилися серйозні організаційні проблеми:

Частина працівників не розуміє своїх функцій – виконують “що попросять”.

Процеси не формалізовані: документообіг, погодження, навіть відповіді клієнтам залежать від настрою.

Один і той самий працівник одночасно бере участь у 3 проєктах, не маючи визначених пріоритетів.

Відсутня структура підпорядкування – усі спілкуються з усіма, але рішення “зависають”.

Компанія втрачає замовлення через неузгодженість у діях команди.

Засновник звертається до вас, як до студентів-консультантів, із проханням:

“Допоможіть нам створити систему організації роботи. Ми більше не можемо покладатися тільки на натхнення та дружні розмови — треба діяти як зріла компанія”.

Завдання:

1. Визначте суть функції організування в менеджменті:
 - Яке місце організування у загальній системі управління?
 - Що означає організування як упорядкування людей, процесів, ресурсів?
 2. Виявіть ключові проблеми, які свідчать про відсутність ефективної організаційної структури:
 - Яких елементів організаційної побудови бракує компанії?
 - Які наслідки хаотичної організації в коротко- і довгостроковій перспективі?
 3. Побудуйте логіку організування у “GreenTech Solutions”:
 - Запропонуйте структуру компанії: лінійну, функціональну, проєктну або матричну.
 - Розробіть організаційну схему (хто за що відповідає, як відбувається взаємодія між відділами).
- Визначте ролі: які посади мають бути створені, хто кому підпорядковується?
- За бажанням – оформіть це у вигляді схеми або блок-схеми.
4. Опишіть базові принципи побудови ефективної організаційної структури:
 - Поділ праці
 - Делегування повноважень
 - Встановлення відповідальності
 - Узгодженість і координація
 - Гнучкість (можливість змінювати структуру залежно від етапу розвитку)

5. Запропонуйте 5–7 практичних кроків, з яких варто почати організаційні зміни:

Наприклад:

- Провести аудит функцій і процесів
- Створити посадові інструкції
- Визначити “вузькі місця” у комунікації
- Встановити звітність і графіки
- Запровадити системи спільної роботи (Trello, Notion, CRM тощо)

Питання для обговорення:

1. Чи завжди в стартапі потрібна “офіційна” структура?
2. Яка структура – більш ефективна в інноваційній, а яка – у виробничій компанії?
3. Як не “переструктурувати” компанію до рівня бюрократії?

ТЕМА 10. ФУНКЦІЯ МОТИВУВАННЯ

Питання для самоконтролю:

1. Що таке мотивація
2. Чому процес управління мотивацією є складним
3. Що таке внутрішня та зовнішня мотивація?
4. Які теорії мотивації ви знаєте?
5. Теорія «X-Y-Z», дайте характеристику
6. Дайте сутність основних змістовних теорій мотивації
7. Яка на вашу думку змістовна теорія найбільш відповідає сучасним умовам
8. В чому полягає відмінність між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?
9. Які види мотивації в залежності від різних потреб ви можете назвати?

Кейс:

Компанія “SoftBridge” – український розробник B2B-рішень для автоматизації бізнес-процесів. Команда складається з 60 осіб: програмісти, проєктні менеджери, тестувальники, маркетологи та адміністративний персонал.

Протягом останнього року компанія переживає період змін:

- Впровадження нової корпоративної стратегії
- Частковий перехід на віддалену роботу
- Ротація керівного складу
- Різке зростання навантаження через збільшення клієнтської бази
- Усе це призвело до різкого зниження мотивації працівників:
- Деякі співробітники працюють “на автоматі” – без ініціативи
- У команді поширюється відчуття “невизначеності”
- Спостерігається зниження продуктивності, зростає текучка кадрів

– Грошова мотивація вже не дає очікуваного ефекту
Менеджмент компанії звертається до вас – команди молодих управлінців – із проханням:

Проаналізуйте ситуацію та запропонуйте систему нематеріального та матеріального мотивування, яка поверне команді драйв і залученість.

Завдання:

1. Поясніть суть функції мотивування в менеджменті:
 - У чому її значення для досягнення цілей організації?
 - Яка відмінність між мотивацією та стимулюванням?
2. Проаналізуйте ситуацію в “SoftBridge” через призму мотиваційних теорій: Визначте, які з класичних теорій найкраще пояснюють демотивацію в команді:

Теорія

Що пояснює в кейсі?

Маслоу (піраміда потреб) Відсутність безпеки та визнання

Герцберг (2 фактори) Гігієнічні умови є, мотиваційних — бракує

МакГрегор (Теорія X/Y) Керівництво діє за жорсткою моделлю X

Врум (очікування-результат) Люди не бачать зв'язку між зусиллями і винагородою

3. Запропонуйте систему мотивування для “SoftBridge”:

➤ Матеріальні інструменти:

- Бонуси за завершення проєкту
- Гнучка система преміювання
- Підтримка під час навчання (курси, сертифікація)
- Додаткові дні відпустки за результат

➤ Нематеріальні інструменти:

- Прозорість комунікації (зустрічі з керівництвом)
- Визнання досягнень (щомісячна “зірка команди”)
- Горизонтальне зростання (перехід між ролями)
- Менторські програми / внутрішній розвиток
- Офіційне “дякую” (формалізоване в Slack, на дошці досягнень тощо)

4. Розробіть план відновлення мотивації:

- Етап 1: Аналіз очікувань персоналу
- Етап 2: Побудова нової системи мотивації
- Етап 3: Пілотний запуск і збір фідбеку
- Етап 4: Корекція і масштабування

Обов’язково вкажіть KPI або метрики, за якими компанія зможе оцінити ефективність нової системи (зниження плинності, збільшення залученості, кількість ініціатив тощо).

Питання для обговорення:

1. Чи може компанія мотивувати “однаково” всіх працівників?
2. У чому ризик покладання лише на матеріальні стимули?
3. Як впливає стиль управління на рівень мотивації команди?

ТЕМА 11. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮВАННЯ

Питання для самоконтролю:

1. Що таке контроль, його основні завдання?
2. Дайте характеристику факторам необхідності контролю
3. Які види контролю ви знаєте?
4. Дайте характеристику етапів процесу контролювання
5. Які характеристики ефективного контролю ви можете навести?
6. Наведіть приклади заходів попереднього контролю
7. Наведіть приклади заходів поточного контролю
8. Наведіть приклади заходів кінцевого контролю

Кейс:

Компанія “SmartDecor” займається виготовленням і продажем екодекору для дому (власне виробництво + онлайн-магазин). Бізнес активно розвивався протягом перших двох років, команда складалася з молодих, ініціативних людей, а рішення приймалися швидко та довірливо.

Проте після масштабування компанія зіткнулася з низкою проблем, які свідчать про відсутність ефективної системи контролю:

- Термін виготовлення іноді перевищував обіцяний удвічі, але жоден менеджер не міг точно сказати, де “завис” процес.
- Клієнтські замовлення губилися або приходили не в повному комплекті.
- Фінансовий контроль був формальним: звіти надходили із затримками, витрати зростали.
- Керівництво вважало, що “все працює добре”, поки не отримали хвилю негативних відгуків.
- В команді не було розуміння стандартів, термінів чи відповідальності — “робимо, як уміємо”.

Засновниця компанії визнає: “Нам не вистачає чіткої системи контролю. Але ми боїмося, що якщо все зарегаментуємо – втратимо дух стартапу. Допоможіть нам знайти баланс!”

Завдання:

1. Поясніть роль функції контролювання в менеджменті:
 - Чому контроль – не покарання, а інструмент розвитку?
 - Як функція контролю пов’язана з іншими управлінськими функціями (плануванням, організуванням, мотивуванням)?
2. Проаналізуйте ситуацію в “SmartDecor” через етапи контролю:

Визначте, на якому етапі процесу контролю виникли прогалини:

Етап контролю	Проблема у компанії
1. Встановлення стандартів	Стандарти не визначено
2. Вимірювання результатів	Дані збираються несистемно
3. Порівняння з очікуваннями	Відсутні чіткі КРІ
4. Реагування / корекція відхилень	Зворотного зв’язку або санкцій немає

3. Запропонуйте систему контролю для “SmartDecor”:

- Встановіть ключові контрольні точки:
- Виробництво (терміни, якість)
- Доставка (відповідальність логістики)
- Клієнтський сервіс (час відповіді, % задоволеності)
- Фінанси (витрати, маржа, регулярність звітів)
- Розробіть систему показників (KPI):

Наприклад:

- Вчасність виконання замовлень – не менше 95%
- Рівень задоволеності клієнтів – 4,5+/5
- Точність комплектації – 98%
- Обороти на одного працівника – X грн

4. Обґрунтуйте, які типи контролю варто впровадити:

Тип контролю	Приклад у кейсі
Попередній (ex-ante)	Контроль сировини перед запуском партії
Поточний (оперативний)	Трекінг етапів виробництва
Завершальний (ex-post)	Аналіз відгуків, фінансових результатів

Додатково: як впровадити самоконтроль у команді без мікроменеджменту?

5. Дайте практичні рекомендації:

- Як не “вбити” креативність жорстким контролем?
- Які технічні інструменти варто використовувати для контролю (наприклад: CRM, Google Таблиці, Notion, Trello)?
- Яку роль має відігравати керівник у культурі контролю – “ревізор” чи “наставник”?

Питання для обговорення:

1. У чому різниця між контролем і недовірою?
2. Чи може компанія працювати ефективно без контролю – тільки на довірі?
3. Як змінюється підхід до контролю залежно від розміру бізнесу?

ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для самоконтролю:

1. Що таке керівництво? Який його зв'язок з менеджментом?
2. Які відмінності між управлінням та керівництвом ви можете виділити?
3. Який зв'язок між владою та керівництвом?
4. Які види влади існують? Дайте їх характеристику
5. Що таке відповідальність, чому вона пов'язана з владою
6. Які роль лідерства у менеджменті?
7. Які теорії лідерства ви можете назвати?

8. Які типи лідерів ви можете назвати?
9. На прикладі класифікації лідерів назвіть приклади реальних менеджерів, які можна віднести до того, чи іншого виду

Кейс:

Компанія “PROLOG” – IT-компанія середнього розміру зі спеціалізацією на рішеннях для логістичних сервісів. У команді працює понад 100 осіб, проекти – складні, довгострокові, часто з міжнародною участю.

Нещодавно відділ мобільної розробки очолив новий керівник – Марко, досвідчений технічний спеціаліст із бездоганною професійною репутацією, але без попереднього досвіду в управлінні людьми.

Після 3 місяців його роботи керівництво компанії почало отримувати тривожні сигнали:

- команда втратила згуртованість, співробітники скаржаться на холодну атмосферу;
- рішення ухвалюються повільно, бо Марко сам перевіряє всі деталі;
- ініціативність у команді знизилась, виникла “виконавча апатія”;
- двоє сильних розробників подали заяву на звільнення.

Коли керівника напряду запитали про проблеми, він відповів:

“Я ж усе контролюю: завдання ставлю, строки визначаю, результати перевіряю. Що ще потрібно?”

Ваше завдання – проаналізувати цю ситуацію через призму управлінської функції “керівництво”.

Завдання:

1. Поясніть суть функції “керівництво” в системі менеджменту:
 - У чому різниця між керівництвом і менеджментом?
 - Які ключові складові функції керівництва: комунікація, лідерство, делегування, прийняття рішень, вплив?
2. Оцініть стиль керівництва Марка:
 - До якого стилю (авторитарний, демократичний, ліберальний) його можна віднести?
 - Які сильні та слабкі сторони має цей стиль у контексті IT-команди?
 - За бажанням – використайте сітку менеджменту Блейка і Моутон або теорію “Х” і “У” МакГрегора.
3. Проаналізуйте, чого бракує Марку як керівнику:
 - Яких лідерських якостей і комунікаційних навичок не вистачає?
 - Чи має він формальну владу, але не має неформального авторитету?
4. Запропонуйте комплекс рішень для покращення керівництва в команді:
 - На рівні особистості керівника:
 - Коучинг або менторство з управління
 - Розвиток емоційного інтелекту
 - Зворотній зв’язок від команди (анонімний)
 - На рівні команди:
 - Регулярні командні зустрічі

- Прозора система прийняття рішень
 - Дозвіл на автономію, делегування
 - На рівні організації:
 - Програма розвитку лідерства
 - Визначення корпоративних стандартів керівництва
 - КРІ не лише за результатами, а й за командною атмосферою
5. Побудуйте “портрет ефективного керівника” в ІТ-команді:
- Які професійні, ділові та особисті якості мають бути у сучасного лідера?
 - Які інструменти керівництва ефективні у креативному середовищі?
- Питання для обговорення:*
1. Чи кожен хороший фахівець може стати хорошим керівником?
 2. У чому різниця між “начальником” і “лідером”?
 3. Чи потрібні формальні лідери, якщо команда самоорганізована?

ТЕМА 13. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Питання для самоконтролю:

1. Яку роль комунікації грають у менеджменті?
2. Ознаки класифікації комунікацій, дайте характеристику
3. Що таке інформація, чому вона важлива для організації?
4. Які види інформації ви можете назвати?
5. З яких етапів складається комунікаційний процес? Дайте характеристику
6. Які комунікаційні бар'єри на вашу думку найбільш загрозливі для організації? Чому?
7. Які структурні елементи переговорів ви можете виділити?
8. В чому особливість проведення міжнародних переговорів?

Кейс:

Компанія "UrbanTech" – стартап, який розробляє розумні рішення для міського транспорту. Команда складається з 20 осіб: інженери, дизайнери, менеджери, маркетологи. Усі мають високий рівень експертизи, працюють гнучко, часто дистанційно, активно використовують онлайн-інструменти.

Проект "CitySensor" – головна розробка компанії: сенсор для вимірювання трафіку та аналізу потоку транспорту в реальному часі. Протягом кількох місяців команда працювала над прототипом, але в ключовий момент виявилось, що продукт не відповідає вимогам основного замовника (міської ради).

Під час аналізу ситуації виявилось:

- Інформація про технічні умови не була передана вчасно з комерційного відділу до команди розробників.
- Частина учасників використовувала різні системи для обміну файлами, в результаті чого працювали зі старими версіями документів.

- Під час онлайн-нарад не велися протоколи, важливі рішення не фіксувались.
- Дизайнери не знали, що функціональність продукту змінилася, і завершили непотрібну роботу.
- Ніхто не перевіряв, чи всі зрозуміли завдання однаково.

Проект затримано на 2 місяці. Керівництво визнало: “Проблема не в технологіях, а в тому, як ми між собою спілкуємось. Нам потрібна система інформаційної взаємодії, інакше ми не зростемо.”

Завдання:

1. Поясніть значення інформації та комунікацій у менеджменті:
 - Що таке управлінська інформація?
 - Яку роль відіграє ефективна комунікація для досягнення цілей організації?
 - Якими бувають типи комунікацій (вертикальні, горизонтальні, формальні, неформальні)?
2. Визначте проблеми в інформаційному обміні в компанії “UrbanTech”:
 - У чому проявився інформаційний хаос?
 - Які саме бар’єри комунікації виявились фатальними (технічні, організаційні, людські)?
 - Чому відсутність структури передачі інформації є ризиком?
3. Запропонуйте систему внутрішньої комунікації:
 - Канали:
 - Єдина платформа для проєктів (наприклад, Notion, Slack, Trello)
 - E-mail — тільки для офіційних документів
 - Zoom — для онлайн-зустрічей, з обов’язковим збереженням протоколу
 - Правила:
 - Всі важливі рішення фіксуються письмово
 - Чітко визначені відповідальні за обмін інформацією
 - Щотижневі стендапи / брифінги з короткими оновленнями по проєктах
 - Інструменти контролю:
 - Впровадження шаблонів для передачі завдань
 - Візуалізація ходу роботи (канбан-дошка)
 - Формат “check-in / check-out” при завершенні етапів
4. Визначте роль менеджера в управлінні комунікацією:
 - Як менеджер може запобігати комунікаційним збоям?
 - Чому активне слухання, чітке формулювання і перевірка розуміння — ключ до успіху?

Питання для обговорення:

1. Чи може занадто багато каналів комунікації бути такою ж проблемою, як і їх брак?
2. Як створити “єдину мову” в команді, де працюють різні типи спеціалістів?
3. Чи можна навчити команду комунікувати — чи це тільки особистий талант?

ТЕМА 14. ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Питання для самоконтролю:

1. Що таке управлінське рішення?
2. Ознаки класифікації управлінських рішень
3. Дайте характеристику етапів прийняття управлінських рішень
4. Які вимоги до процесу прийняття управлінських рішень ви можете виділити?
5. Які методи розробки та прийняття рішень ви можете назвати
6. Які фактори можуть сприяти успішному прийняттю управлінських рішень?
7. Дайте характеристику операцій щодо прийняття рішень

Кейс:

Компанія “FreshFarm” – агропідприємство, яке вирощує зелень, овочі та мікрозелень для постачання до ресторанів та супермаркетів. Після впровадження вертикальних ферм у теплицях, компанія вийшла на прибутковість і планувала масштабування.

У середині сезону відбувається кризова подія:

- одна з головних теплиць втрачає автономне електроживлення, через що протягом 12 годин припиняється мікрокліматичний контроль, а частина врожаю гине.
- водночас виявляється, що логістичний партнер не готовий доставляти продукцію до нового супермаркету, з яким щойно підписано угоду.

Керівництво компанії має ухвалити декілька важливих рішень протягом 24 годин, оскільки:

- Замовник чекає першу партію продукції
- Інвестор планує звіт про ефективність вкладень
- Працівники не мають чітких інструкцій і не знають, на чому фокусуватись

Операційна директорка компанії, Ірина, скликає екстрену нараду. Під час обговорення з'ясовується, що:

- Дані про втрати – неточні
- Логістичні варіанти не досліджені

Члени команди мають різні бачення рішень: один пропонує скасувати поставки, інший – купити частину врожаю у партнерів, третій – відкласти запуск

Ірина розуміє: зараз потрібно не лише ухвалити рішення, а й ефективно реалізувати його – швидко, чітко і з мінімальними втратами.

Завдання:

1. Проаналізуйте функцію прийняття управлінських рішень:
 - Які етапи процесу прийняття рішень (виявлення проблеми, аналіз альтернатив, вибір, реалізація, оцінка)?
 - Які типи управлінських рішень тут присутні (стратегічні, тактичні, оперативні)?

2. Визначте ключові проблеми в процесі прийняття рішень у цій ситуації:
 - Чи була інформація повною?
 - Чи був час на аналіз альтернатив?
 - Який стиль прийняття рішень (авторитарний, колегіальний, делегований) найбільш доречний?
 - Які ризики виникають при зволіканні з рішенням?
3. Розробіть варіанти управлінських рішень для Ірини:
 - Мінімізувати втрати, відтермінувавши постачання
 - Закупити продукцію у партнерів і виконати зобов'язання
 - Частково змінити продукт / обсяг поставки і попередити клієнта
 - Повністю відмовитись від постачання — з компенсацією
 - Для кожного варіанта: оцініть плюси, мінуси, наслідки, а також вплив на репутацію, фінанси і довіру партнерів
4. Опишіть план реалізації обраного рішення:
 - Хто відповідає за виконання?
 - Який ресурс потрібен (гроші, люди, час)?
 - Який канал комунікації з клієнтом?
 - Як проконтролювати реалізацію рішення?
5. Запропонуйте, як удосконалити систему прийняття рішень у “FreshFarm” у майбутньому:
 - Встановлення чітких протоколів реагування на інциденти
 - Використання інформаційних систем для оперативного аналізу даних
 - Побудова матриці відповідальності (RACI)
 - Розвиток культури швидкого прийняття відповідальних рішень

Питання для обговорення:

 1. Як діяти, коли рішення потрібно ухвалити швидко, а інформації — мало?
 2. У чому різниця між правильним і вчасним рішенням?
 3. Як навчити команду відповідально реалізовувати рішення, а не просто “слухатись наказів”?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Менеджмент - це
 - A. засіб, манера спілкування з людьми;
 - B. влада і мистецтво управління;
 - C. орган управління;
 - D. адміністрування
2. Бізнес - це:
 - A. менеджмент
 - B. діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг
 - C. процес управління командою
 - D. узгодження всіх бізнес-процесів
3. Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на наступні групи:
 - A. професійні
 - B. особисті
 - C. ділові
 - D. комунікаційні
4. Роль «Р» за Адізесом – це:
 - A. Виробник результату
 - B. Адміністратор
 - C. Інтегратор
 - D. Підприємець
5. Роль «А» за Адізесом – це:
 - A. Виробник результату
 - B. Адміністратор
 - C. Інтегратор
 - D. Підприємець
6. Роль «Е» за Адізесом – це:
 - A. Виробник результату
 - B. Адміністратор
 - C. Інтегратор
 - D. Підприємець
7. Роль «І» за Адізесом – це:
 - A. Виробник результату
 - B. Адміністратор
 - C. Інтегратор
 - D. Підприємець
8. «Мертвий пень» **за** за Адізесом – це:
 - A. Тип людей, які працюють без віддачі, нічого не роблять і вміють добре маскуватися.
 - B. Тип людей, яких хвилює питання взаємодії людей, і вони намагається їм допомогти.
 - C. Горять новими ідеями, готові йти на ризик і впроваджувати зміни, але не здатні прийняти управлінське рішення або відмовити людям.

- D. Не готовий до змін, не йде на ризик, але приділяє багато уваги деталям.
9. «Гарячий прихильник» **за** за Адізесом – це:
- A. Тип людей, які працюють без віддачі, нічого не роблять і вміють добре маскуватися.
 - B. Тип людей, яких хвилює питання взаємодії людей, і вони намагається їм допомогти.
 - C. Горять новими ідеями, готові йти на ризик і впроваджувати зміни, але не здатні прийняти управлінське рішення або відмовити людям.
 - D. Не готовий до змін, не йде на ризик, але приділяє багато уваги деталям.
10. «Палій» **за** за Адізесом – це:
- A. Тип людей, які працюють без віддачі, нічого не роблять і вміють добре маскуватися.
 - B. Тип людей, яких хвилює питання взаємодії людей, і вони намагається їм допомогти.
 - C. Горять новими ідеями, готові йти на ризик і впроваджувати зміни, але не здатні прийняти управлінське рішення або відмовити людям.
 - D. Не готовий до змін, не йде на ризик, але приділяє багато уваги деталям.
11. «Бюрократ» **за** за Адізесом – це:
- A. Тип людей, які працюють без віддачі, нічого не роблять і вміють добре маскуватися.
 - B. Тип людей, яких хвилює питання взаємодії людей, і вони намагається їм допомогти.
 - C. Горять новими ідеями, готові йти на ризик і впроваджувати зміни, але не здатні прийняти управлінське рішення або відмовити людям.
 - D. Не готовий до змін, не йде на ризик, але приділяє багато уваги деталям.
12. Організація це:
- A. організація як функція управління, тобто певний процес
 - B. організація як підприємство, установа (заклад), тобто як організаційно-правова форма господарювання
 - C. група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей
 - D. специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг
13. До характеристик організації відносять:
- A. наявність хоча б двох людей, котрі вважають себе частиною цієї групи;
 - B. наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени певної групи;
 - C. наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети

- D. наявність організаційно-правової форми господарювання
14. Групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється з метою досягнення певної мети – це:
- A. Формальна організація
 - B. Неформальна організація
 - C. Легальна організація
 - D. Усталена організація
15. Організації, що виникають і функціонують спонтанно – це
- A. Формальна організація
 - B. Неформальна організація
 - C. Легальна організація
 - D. Командна організація
16. Яка стадія життєвого циклу Адізеси характеризується наступним чином: популярність дає високий попит, який компанія не в змозі покрити, мало досвіду і компетенцій, залежність від керівника.
- A. активне зростання
 - B. Залицяння
 - C. Розквіт
 - D. Стабільність
17. Яка стадія життєвого циклу Адізеси характеризується наступним чином: перший крок до старіння, оскільки втрачається взаємозв'язок з вимогами зовнішнього світу. Втрачається інтерес до довгострокових цілей.
- A. спад
 - B. Залицяння
 - C. Аристократизм
 - D. Бюрократія
18. Яка стадія життєвого циклу Адізеси характеризується наступним чином: важкий управлінський апарат пригнічує весь інноваційний потенціал. І всі втрати обговорюються тільки в позитивному ключі.
- A. аристократизм
 - B. Залицяння
 - C. Розквіт
 - D. Стабільність
19. Яка стадія життєвого циклу Адізеси характеризується наступним чином: досягнення балансу між гнучкістю і контролем, оптимальне положення для компанії. Виникає ілюзія, що все вже і так добре, і це зупиняє розвиток.
- A. аристократизм
 - B. Залицяння
 - C. Розквіт
 - D. Стабільність

20. Яка стадія життєвого циклу Адізеси характеризується наступним чином: зародження самої бізнес-ідеї та віри в неї як життєздатний проєкт.
- A. аристократизм
 - B. Залицяння
 - C. Розквіт
 - D. Стабільність
21. Ф. В. Тейлор – представник:
- A. Школи наукового менеджменту
 - B. Адміністративного менеджменту
 - C. Кількісного менеджменту
 - D. Поведінкового менеджменту
21. Хронометраж започаткований в рамках:
- A. Школи наукового менеджменту
 - B. Адміністративного менеджменту
 - C. Кількісного менеджменту
 - D. Поведінкового менеджменту
22. Принципи менеджменту сформульовані в рамках:
- A. Школи наукового менеджменту
 - B. Адміністративного менеджменту
 - C. Кількісного менеджменту
 - D. Поведінкового менеджменту
23. Неформальні групи у колективі виділено в рамках:
- A. Школи наукового менеджменту
 - B. Адміністративного менеджменту
 - C. Кількісного менеджменту
 - D. Менеджменту людських відносин
24. Система матеріального стимулювання працівників відноситься до:
- A. економічний методів управління
 - B. адміністративних методів управління
 - C. соціально-психологічних методів управління
 - D. контролю
25. Догана працівникові за порушення робочого графіку відноситься до:
- A. економічний методів управління
 - B. адміністративних методів управління
 - C. соціально-психологічних методів управління
 - D. контролю
26. Похвала працівника за високі результати відноситься до:
- A. економічний методів управління
 - B. адміністративних методів управління
 - C. соціально-психологічних методів управління
 - D. контролю
27. До внутрішнього середовища організації відносять:
- A. Цілі організації;

- В. Інфляцію;
 - С. Персонал;
 - Д. Законодавство
28. До зовнішнього середовища організації відносять:
- А. Цілі організації;
 - В. Інфляцію;
 - С. Персонал;
 - Д. Законодавство
29. До переваг планування можна віднести:
- А. поліпшує координацію дій в організації;
 - В. сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
 - С. чітко розмежовує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань;
 - Д. поліпшує контроль в організації
30. До основних складових організаційного процесу відносять:
- А. Поділ праці;
 - В. Делегування повноважень;
 - С. Діапазон контролю
 - Д. Командний стиль керівництва
31. Що не можна делегувати іншим працівникам:
- А. нагляд і контроль за ключовими співробітниками;
 - В. підбір й оцінка нових працівників на керівні посади;
 - С. вибір підрядників;
 - Д. робота над проєктом
32. Найпоширенішою організаційною структурою управління є:
- А. Лінійна
 - В. Функціональна
 - С. Лінійно-функціональна
 - Д. Матрична
33. Внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином — це
- А. мотив
 - В. стимул
 - С. потреба
 - Д. інтерес
34. До факторів необхідності проведення контролю відносять:
- А. Невизначеність
 - В. попередження виникнення кризових ситуацій
 - С. підтримка успіху
 - Д. широта контролю
35. Американський підхід до підготовки управлінських кадрів характеризується тим, що:

- А. керівник розглядається як професіонал у сфері управління, який має управлінську освіту в додаток до професійної спеціалізованої освіти (економічної, гуманітарної, юридичної тощо);
 - В. теоретична підготовка менеджерів підкріплена розглядом кейсів та практичних ситуацій і проходженням виробничої практики на підприємствах;
 - С. застосовується концепція „навчання за допомогою досвіду”, згідно з якою майбутнього менеджера цілеспрямовано проводять через ряд посад знизу доверху;
 - Д. для підготовки менеджерів різних рівнів широко застосовується система учнівства, наставництва, методи психології.
36. Функція менеджменту – це:
- А. набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи певній посаді;
 - В. сукупний результат творчого впливу суб’єкту управління на об’єкт управління з приводу вирішення певної ситуації;
 - С. чітко окреслене коло питань (завдань), які вирішуються певною посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління в процесі управління підприємством (організацією);
 - Д. це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань.
37. До основних функцій менеджменту належать:
- А. розпорядництво, координування, делегування та контроль;
 - В. планування, стимулювання, координація, організація;
 - С. планування, організація, мотивація, контроль;
 - Д. організація, адміністрування, облік, мотивація.
38. Вибрати вірне твердження:
- А. „менеджмент” і „управління” є ідентичними, тотожними поняттями;
 - В. управління є різновидом менеджменту;
 - С. менеджмент є різновидом управління;
 - Д. менеджмент є одним з елементів управління діяльністю підприємства.
39. Об’єктом менеджменту виступає:
- А. адміністративний апарат управління діяльністю підприємства;
 - В. елементи зовнішнього середовища господарювання;
 - С. підприємство як складна багатоелементна система з усіма властивими їй організаційними, економічними, соціальними, технічними та іншими процесами;
 - Д. керівники різних рівнів.
40. Предметом менеджменту на підприємстві є:
- А. адміністративний апарат управління діяльністю підприємства;
 - В. елементи зовнішнього середовища господарювання;

- С. підприємство як складна багатоелементна система з усіма властивими їй організаційними, економічними, соціальними, технічними та іншими процесами;
- Д. всі явища та процеси, пов'язані з організацією та управлінням сумісною діяльністю персоналу для забезпечення досягнення цілей підприємства.
41. Кінцевою метою менеджменту є:
- А. забезпечення інтересів та потреб власників підприємства;
 - В. реалізація стратегії і тактики розвитку підприємства;
 - С. забезпечення прибутковості діяльності підприємства;
 - Д. здійснення управління діяльністю підприємства у відповідності з основними функціями менеджменту.
42. Сполучними процесами у менеджменті вважають:
- А. основні функції менеджменту, що представляють собою сукупність взаємопов'язаних дій;
 - В. управлінські рішення та комунікаційні зв'язки;
 - С. документи організаційного, розпорядчого і дисциплінарного характеру;
 - Д. нормативні акти та інструктивні матеріали як централізованого, так і локального характеру.
43. Менеджмент як вид діяльності – це:
- А. цілеспрямований вплив на колектив або на окремих виконавців для досягнення поставленої мети;
 - В. спосіб та манера спілкування з працівниками;
 - С. процес контролю за ефективністю використання людських та матеріальних ресурсів;
 - Д. сукупність концепцій, теорій, принципів, методів і форм управління в умовах ринкової економіки.
44. Модель менеджменту, яка характеризується колективним прийняттям рішень, колективною відповідальністю, використанням системи позитивного та сімейного найму:
- А. українська;
 - В. американська;
 - С. шведська;
 - Д. японська.
45. Використання концепції „навчання за допомогою досвіду”, яка передбачає цілеспрямоване просування працівника через ряд посад знизу доверху, є відмінною рисою:
- А. американської моделі менеджменту;
 - В. японської моделі менеджменту;
 - С. європейської моделі менеджменту;
 - Д. української моделі менеджменту.
46. Аналогові рішення – це рішення:

- А. в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі;
- В. які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника;
- С. прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей;
- Д. які використовуються керівниками вищих рівнів і базуються на їх відчутті про правильний вибір рішення з множини запропонованих альтернатив.

47. Раціональні рішення – це рішення:

- А. в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі;
- В. які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника;
- С. прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей;
- Д. які використовуються керівниками вищих рівнів і базуються на їх відчутті про правильний вибір рішення з множини запропонованих альтернатив.

48. Місія організації – це:

- А. задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції або послугах;
- В. забезпечення максимального прибутку;
- С. дотримання інтересів акціонерів, власників або інвесторів даної організації;
- Д. усі вищезазначені відповіді вірні.

49. Стратегічне планування – це:

- А. процес розробки заходів і дій для виконання поточних планів підприємства;
- В. вид планування, який охоплює річний період та розробляється за певною сукупністю розділів (виробництво продукції, планування МТЗ і збуту, фінансове планування.....);
- С. всебічне комплексне планування, призначене для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей;
- Д. вид планування, який передбачає деталізацію планових завдань у розрізі окремих операцій і розрахований на тривалий період часу .

50. Оперативне управління діяльністю підприємства включає:

- А. календарне планування та диспетчеризацію;
- В. стратегічні, поточні та календарні плани;
- С. стилі керівництва та методи планування;
- Д. форми і системи виробничого планування.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля» [Електронний ресурс] / укладачі М. М. Кудінова, Г. Б. Тимохова. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. 154 с. (PDF) URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/97c26678-13d9-4cc7-91d4-0c583a2f6483>
2. Збірник тестових завдань з дисципліни «Менеджмент і адміністрування. Модуль 5. Управління персоналом» для поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання /Укл. Кучер М.М. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 65 с.
3. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
4. Організаційна поведінка : конспект лекцій / В.А. Євтушенко, М.М. Кудінова. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 84 с. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/9ea2664e-a963-47a7-b772-1188b969aac6>
5. Felicia Frontain (2024). Leadership, Management, and Ethics. 110 p.
6. Дистанційний курс "Менеджмент". 2025. URL: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=7420>.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Кудінова Марина Михайлівна
Козирєва Олена Вадимівна
Тимохова Галина Борисівна

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями
«Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 23.10.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,95. Обсяг 0,448 Мб. Зам. № 369/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна