



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
29 серпня 2024 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

29 серпня 2024 року

М.П.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

м. Хмельницький
2024

РОЗРОБНИК:

В.о. професорки кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, докторка економічних наук,
професорка
26 серпня 2024 року

_____ Лариса ФЕДОРИШИНА

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій
27 серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
27 серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та економіки,
кандидатка економічних наук, доцентка
28 серпня 2024 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	— 3
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	— 3
1.2. Лекції (<i>теми і плани</i>)	— 4
1.3. Семінарські заняття	— 5
1.4. Самостійна робота студентів	— 17
1.5. Індивідуальні завдання	— 17
1.6. Підсумковий контроль	— 22
2. Схема нарахування балів	— 25
3. Рекомендовані джерела	— 26
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	— 30
5. Список використаних джерел	30

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ те-ми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Методологічні підходи до самоменеджменту	–	–	–	–	–	–	12	1	–	–	–	11
2.	Особливості управлінської праці та роль менеджера в організації	–	–	–	–	–	–	9	–	1	–	–	8
3.	Планування у діяльності менеджера	–	–	–	–	–	–	12	1	1	–	–	10
4.	Управління часом в організації роботи менеджера	–	–	–	–	–	–	14	2	–	–	–	12
5.	Формування команди як складова ефективного самоменеджменту	–	–	–	–	–	–	9	1	1	–	–	7
6.	Самомотивація і самоконтроль в системі самоменеджменту	–	–	–	–	–	–	12	–	1	–	–	11
7.	Управління стресом в системі самоменеджменту	–	–	–	–	–	–	12	1	1	–	–	10
8.	Розвиток потенціалу менеджера	–	–	–	–	–	–	10	–	1	–	–	9
	Всього годин:	–	–	–	–	–	–	90	6	6	–	–	78

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1.	Методологічні підходи до самоменеджменту	1
1.1. 1.2. 1.3.	Сутність, цілі та функції самоменеджменту. Напрями самоменеджменту. Концепції самоменеджменту.	
2.	Особливості управлінської праці та роль менеджера в організації	-
2.1. 2.2. 2.3. 2.4.	Сутність, види та класифікація управлінської діяльності. Роль і завдання менеджера в системі управління організацією. Типологія стилей керівництва та особливості їх формування. Лідер та його роль у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.	
3.	Планування у діяльності менеджера	1
3.1. 3.2. 3.3. 3.4.	Сутність, види та інструменти постановки цілей. Основні принципи та правила планування робочого часу. Планування особистої роботи менеджера. Планування ділової кар'єри.	
4.	Управління часом в організації роботи менеджера	2
4.1. 4.2. 4.3. 4.4.	Поняття та завдання тайм-менеджменту. Методи аналізу витрат робочого часу. Методи управління часом. Управління «поглиначами» часу.	
5.	Формування команди як складова ефективного самоменеджменту	1
5.1. 5.2. 5.3.	Поняття команди в організаціях. Етапи створення команди. Формування командного духу й підтримка креативного середовища в організації.	
6.	Самотивація і самоконтроль в системі самоменеджменту	-
6.1. 6.2. 6.3. 6.4.	Особливості мотивації та самотивації в діяльності менеджера. Контроль і самоконтроль. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Поведінка менеджера в конфліктних ситуаціях. Методи вирішення конфліктних ситуацій.	
7.	Управління стресом в системі самоменеджменту	1
7.1. 7.2. 7.3. 7.4.	Сутність та види стресу в організації. Фактори появи стресових ситуацій. Загрози та наслідки дії стресу. Синдром професійного вигорання. Методи управління стресами.	
8.	Розвиток потенціалу менеджера	-
8.1. 8.2. 8.3.	Професіоналізм та основні компетенції менеджера. Саморозвиток та самонавчання як способи підвищення професіоналізму менеджера. Творчий (креативний) потенціал як засіб досягнення успіху менеджера.	
	Усього	6

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Питання для усного опитування та дискусії

Тема 2. Особливості управлінської праці та роль менеджера в організації

1. Управлінська праця: сутність та специфічні особливості.
2. Види управлінської діяльності.
3. Роль і завдання менеджера в системі управління організацією.
4. Характеристика управлінських ролей за Г. Мінцбергом.
5. Стиль керівництва і особливості його формування (традиційна класифікація).
6. Характеристика управлінської решітки Блейка-Моутон.
7. Роль лідера в управлінні організацією (поведінка та типологія).
8. Характеристика стилів управління за Д. Голманом.

Тема 3. Планування у діяльності менеджера

1. Види цілей та процес їх формулювання.
2. Методи формулювання цілей (SMART метод, метод формулювання цілей, розбиття цілей і ситуацій на завдання й проблеми).
3. Зміст, роль та значення планування в управлінській діяльності.
4. Поняття та види кар'єри.
5. Етапи ділової кар'єри та чинники успішної її реалізації.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань кожної теми заняття.

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1.

Розробити власну модель особистих та ділових якостей, якими повинен володіти сучасний менеджер (в тому числі як лідер), пояснити її. Провести оцінювання своїх ділових якостей, використовуючи метод бальної оцінки (експертним шляхом). При оцінці використовувати дані декількох експертів (мінімальна чисельність експертів – 5 осіб). Результати аналізу узагальнити у вигляді таблиці.

Практичне завдання 2.

Узагальнити наявні в науковій та навчальній літературі стилі управління, заповнивши таблицю:

Підхід/автор підходу	Стилі керівництва	Коротка характеристика	Умови використання (коли доцільно його дотримуватись в організації)	Недоліки стилю управління

Практичне завдання 3.

За даними відомої Вам організації (місця роботи, проходження практики) описати використовуваний стиль керівництва в організації, вказавши при цьому позитивні та негативні сторони, ставлення працівників до такого керівника; запропонувати бажаний стиль управління і способи до його переходу.

Практичне завдання 4.

Розгляньте 20 критеріїв правильного делегування за Л. Зайвертом.

1. Делегуйте завчасно! Рішення про те, що і кому Ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
2. Делегуйте у відповідності до здібностей і можливостей своїх співробітників.
3. Делегуйте з урахуванням необхідності мотивації та стимулювання співробітників.
4. Делегуйте завдання або роботу за можливості повністю, а не у вигляді часткових

ізолюваних завдань.

5. Пояснюйте співробітнику, про що йде мова: про окремий випадок чи довготривале делегування.

6. Однорідні завдання делегуйте за можливості одному і тому ж співробітнику.

7. Переконайтеся, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за завдання.

8. Не доручайте для надійності одну й ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це.

9. Передавайте співробітнику разом з робочим завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.

10. Давайте співробітнику якомога повні та точні інструкції, інформацію про його завдання. Впевніться в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно.

11. Пояснюйте значення та мету завдання (мотивація та цілепокладання).

12. Значні та важливі завдання доручайте наказовим шляхом, якщо необхідно – в письмовій формі.

13. Про нові та складні завдання повідомляйте п'ятиступеневим методом: а) підготувати співробітника; б) пояснити завдання; в) показати, як виконувати роботу; г) довірити співробітнику подальше виконання завдання під наглядом і коригувати його; д) передати співробітнику роботу цілком та здійснювати контроль тільки за виконанням.

14. Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання з метою кращого виконання доручених йому відповідальних завдань.

15. Забезпечуйте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.

16. Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і таким чином «перекреслювати» делегування.

17. Надайте співробітнику впевненість у тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у Вас поради та підтримки.

18. Вимагайте від співробітника звітування через встановлені проміжки часу про те, як просувається справа.

19. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи та терміново інформуйте співробітника про результати контролю.

20. Конструктивно хваліть успіхи та критикуйте недоліки в роботі. Дозволяйте співробітнику надавати до вищих інстанцій доручене йому завдання як його роботу або брати участь у її представленні на відповідному рівні.

Відповідно до зазначеного, напишіть коротке есе «Завжди делегуйте так, як Вам хотілося б, щоб делегували Вам» (Дерек Раунтрі).

Ситуаційне завдання 1.

При переведенні фінансового відділу з одного приміщення в інше було заплановано приміщення розміром 14 м² на 6 осіб (+ комп'ютери).

Начальник відділу, дізнавшись про це, поставив перед собою мету переконати керівництво змінити рішення і виділити інше приміщення. Для досягнення цієї мети він написав доповідну записку і передав її керівництву. Але доповідна записка не мала впливу на вирішення питання. Через декілька днів начальник відділу пішов на конфлікт з керівництвом. Для фінансового відділу було виділено інше приміщення.

Питання:

1. Як Ви гадаєте, більшим чи меншим мало бути приміщення для фінансового відділу на 6 осіб?

2. Чи вірно сформульовано мету?

3. Чи слід було начальнику відділу йти на конфлікт з керівництвом?

4. Чи можна було вирішити питання інакше? Як саме?

5. Як треба було готуватися до розмови з керівництвом?

6. Які можуть бути наслідки для начальника відділу після позитивного вирішення питання, але конфліктним способом?

Ситуаційне завдання 2.

Вчора Ви випадково потрапили на презентацію програм стажування молоді за кордоном, яку проводив Українсько-американський центр освітніх програм.

Представлялась магістерська програма – на присвоєння звання Master of Business Administration (MBA).

Дуже приваблива програма:

- по-перше, саме для Вашого віку – на п'ятому році Ви могли б поїхати на стажування;
- по-друге, стажування фінансується за рахунок уряду США, Ваші витрати – це оформлення закордонного паспорту;
- по-третє, стажування продовжується від трьох до шести місяців, і тому Ви маєте змогу після стажування завершити також навчання у академії і крім диплома магістра MBA одержати також наш диплом про вищу освіту, не перериваючи навчання.

Але є одне «але»: основна вимога до претендентів – досконале володіння англійською мовою, мовна підготовка, а також – дуже великий конкурс, а часу – обмаль. У Вас є дев'ять місяців.

Ви знаєте, що Ваше знання англійської мови недосконале, але бажання отримати грант на стажування за кордоном дуже велике. І Ви ставите собі мету: «Я хочу вдосконалити своє знання англійської мови».

Питання:

1. Чи правильно Ви сформулювали свою мету з точки зору самоменеджменту? Якщо ні – то як потрібно її сформулювати?
2. Як Ви будете досягати цієї мети?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 2, є: управлінська праця, менеджери низової ланки, менеджери середньої ланки, менеджери вищої ланки, стиль управління, лідер, управлінська решітка Блейка-Моутон, авторитарне управління, демократичне управління, ліберальне управління, управлінські ролі.

3 метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 2 студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- управлінська діяльність та її специфічні особливості;
- роль менеджера в системі управління організацією і фактори, що впливають на зміну ролей менеджера в процесі його діяльності;
- формування стилю керівництва;
- підходи до класифікації стилів управління в навчальній та науковій літературі.

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 3, є: робочий час; план; планування; планування особистої роботи менеджера; особисті цілі менеджера; довгострокові плани; короткострокові плани; середньострокові плани; пріоритетні завдання; принцип Паретто; метод АБВ-аналізу; метод Ейзенхауера; делегування повноважень; ділова кар'єра.

3 метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 3 студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- робочий час;
- план, види планів, планування;
- практичне значення планування особистої роботи менеджера;
- вибір пріоритетних справ за допомогою принципу Паретто, методу АБВ-аналізу, методу Ейзенхауера;
- делегування повноважень та фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень,
- делегування відповідальності;
- планування ділової кар'єри;
- професіограма розвитку працівника.

Семінарське заняття 2

Питання для усного опитування та дискусії

Тема 5. Формування команди як складова ефективного самоменеджменту

1. Підходи до визначення поняття «команда» та їх класифікації.
2. Характеристики команди.
3. Умови ефективної командної роботи.
4. Командна робота vs повсякденна співпраця.
5. Етапи створення команди.
6. Підходи до виділення ролей працівників всередині команди.
7. Командний дух та чинники сприяння його розвитку.
8. Командна творчість: сутність та методи.

Тема 6. Самомотивація і самоконтроль в системі самоменеджменту

1. Сутність мотиву, мотивування та самомотивування.
2. Складові самомотивування діяльності менеджера.
3. Причини демотивації.
4. Турбота про мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації.
5. Прийоми самомотивації.
6. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості.
7. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань кожної теми заняття.

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1.

За результатами опрацювання навчальної та наукової літератури узагальнити методи колективної творчості (командної роботи). Результати можна представити у вигляді таблиці:

Назва методу	Коротка характеристика	Умови застосування
...	...	...
...	...	...

Практичне завдання 2.

В декількох словах опишіть Вашу звичайну роботу або обов'язок, яку Ви вважаєте нецікавою та обтяжливою, і виконання якої постійно відкладаєте. Як би Ви могли мотивувати себе для виконання цієї роботи?

1) Цю діяльність я постійно відкладаю в «довгу шухляду», не зважаючи на те, що мені необхідно її виконати:			
А – на роботі		Б – вдома	
2) Якщо я виконую цю роботу, то знаходжу в ній наступні переваги:			
А – на роботі		Б – вдома	
3) В основному я не можу звикнути до цього виду діяльності:			
А – на роботі		Б – вдома	
4) Цю роботу я розпочинаю виконувати наступним чином:			
А – на роботі		Б – вдома	
Перший крок		Перший крок	
Час		Час	
...		...	
5) Я мотивую себе за виконання цієї роботи таким чином:			
А – на роботі		Б – вдома	

Практичне завдання 3.

Здійсніть аналіз свого робочого дня, використовуючи метод «п'яти пальців» Л. Зайверта. Для цього дайте відповіді на наступні запитання:

- а) М (мізинець) – мрії, думки, знання, інформація:
- Про що нове я сьогодні дізнався?
 - Які важливі знання отримав?
 - У чому зросла моя компетентність, посилився рівень професіоналізму?
 - Які нові і важливі ідеї сьогодні мене «осіяли»?
 - Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи придумав нові «хитрощі», щоб краще керувати своїм часом?
- б) Б (безіменний) – близькість до мети:
- Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив?
 - Досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?
- в) С (середній) – стан:
- Які справи були особливо цікавими?
 - Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотивацією?
 - Які справи були рутинними, нецікавими, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?
- г) У (вказівний) – послуга:
- Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні?
 - Кому я допоміг, кому надав послугу у відповідь, з ким знайшов спільну мову, з ким разом добре працював?
 - Чи познайомився я з новими людьми?
 - Чи поліпшилися мої стосунки зі старими знайомими?
 - З ким винили конфліктні ситуації?
 - З ким досвід співпраці був невдалим і в силу яких причин?
- д) Б (великий) – бадьорість:
- На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил?
 - Що дозволило відпочити, відновити сили?
 - Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня?
 - Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?
- є) К (кулак) – концентрація на меті:
- Якими були цілі мого поточного дня?
 - Яким чином та за допомогою яких дій я наближав себе до мети?

Практичне завдання 4.

Дайте характеристику найбільш поширеним видам комунікативних конфліктів та проведіть їх порівняння. На власному прикладі наведіть, які види конфліктів мали місце у Вашому житті / роботі; як це вплинуло на подальший розвиток подій у вашому житті / роботі?

Види комунікативних конфліктів	Характеристика
Відкритий конфлікт	
Прихований конфлікт	
Мотиваційні конфлікти	
Цільовий конфлікт	
Статусний конфлікт	
Індивідуальний конфлікт	
Груповий конфлікт	
Конфлікт вибору	
Конфлікт протилежного сприйняття	
Конфлікт потреби і соціальної норми	

Ситуаційне завдання 1.

Фред Мотт, генеральний менеджер газети «Democrat», раніше за інших усвідомив той факт, що популярність і прибутковість ряду центральних газет стала падати. На цю думку його навів Джим Беттен, який зробив «споживчу одержимість» головною темою своїх спроб відновлення організації невдовзі після того, як він став виконавчим директором Knight-Ridder. Однак на Ф. Мотта вплинув також стан справ на місцевому ринку. «Демократ», що залишався єдиною міською газетою, продовжував, незважаючи ні на що, приносити певний дохід. Ф. Мотт вважав, що подальший розвиток газети буде можливий тільки за умови «особливого підходу до споживача». Власне, з цього й починається історія створення Ф. Моттом команди ELITE Team. Керівництво видавництва розуміло, що при наявності бар'єрів, які стояли між продукцією та споживачами, воно могло розраховувати на «споживчу одержимість» лише за умови радикальної зміни прийнятого підходу, який давно втратив оригінальність.

Учасники команди Ф. Мотта в ході ранкових зборів, що регулярно проводилися по понеділках, почали «поступово знайомитися один з одним, дізнаватися про чесноти й недоліки своїх колег і виходити на новий рівень взаємин, яким була властива взаємна довіра». При цьому важливо зазначити, що вони займалися вирішенням реальних виробничих проблем, що стояли перед командою. Наприклад, на таких зборах вони могли займатися спільним розглядом статей бюджету, що стосуються закупівлі паперу.

Через певний час цей новий підхід керівництва був належним чином оцінений працівниками. Жінка, яка ввійшла згодом до складу ELITE Team, зізналася, що цей новий підхід чимало вразив її. «Я уважно стежила за тим, що відбувається, але ніяк не могла зрозуміти, чому вони так радіють?»

Коли команда зміцніла, вона зажадала більш серйозного завдання: сконцентрувати всю свою увагу на споживачі та знищити бар'єри, що заважають збільшенню тиражу газети...

З моменту формування команди пройшов рік. Ані створення відділу реклами, ані проведені опитування, ані залучення додаткових ресурсів, ані активна робота керівництва так і не допомогли справі. Помилка у рекламі стало ще більше, торговельні представники як і раніше скаржилися на брак уваги, нова ж структура перетворилася в черговий організаційний бар'єр.

Опитування споживачів свідчили, що занадто велика кількість потенційних рекламодавців виражали серйозні сумніви в доцільності розміщення своїх оголошень на сторінках газети. Однак працівників газети це анітрошки не здивувало. Одне наспіх зліплене оголошення пройшло через руки семи співробітників і не потрапило до друку тільки через те, що воно виявилось взагалі нечитабельним. Хтось зауважив: «Вони всіх цих оголошень взагалі не читають. Їхня справа – друкування». От у чому полягала основна проблема «Демократа».

Приблизно в цей же час Мотт познайомився з публікаціями про програми якості фірми Motorola, мета яких полягала у повному усуненні будь-якого роду дефектів. Він вирішив скористатися порадою Данлепа, який рекомендував йому створити спеціальну команду, що зайнялася б підвищенням якості оголошень. Мотт засумнівався, що подібна команда зможе працювати ефективніше, ніж він сам, і тому довірив її створення Данлепу, який був його довіреною особою. Саме Данлеп дав команді назву ELITE (ELIminate The Errors – «Усунемо Помилки»).

Ще не минув і рік, як Мотт знову повірив у командні методи роботи. Під керівництвом ELITE точність оголошень різко зросла, перевищивши 99%. Якщо раніше компанія втрачала внаслідок цих помилок близько \$10000 на місяць, то тепер ці збитки скоротилися до нуля. Торгові представники, які переконалися в компетентності працівників відділу споживчої реклами, давали в газету оголошення за оголошенням. Зважаючи на опитування, задоволеність рекламодавців якістю друку різко зросла. Те, що відбулося, здалося Мотту дивом.

Утім, вплив ELITE виявився доволі серйозним. Її діяльність спричинила повну перебудову процесу продажу й розробки оголошень, а також оплати рахунків за рекламу. Це дозволило повернути до газети додаткову увагу споживачів і стимулювати необхідну для реалізації нового процесу кросфункціональну кооперацію. Таким чином, невеликій команді працівників вдалося повністю змінити систему відносин організації зі споживачами.

ELITE довелося вирішити безліч складних завдань. Мотт поставив перед командою конкретне завдання (усунення помилок) і ввів до її складу 12 кращих співробітників, які працювали в різних відділах газети. У ході перших зборів він пообіцяв «втілити в життя будь-яке рішення, прийняте командою». Руху в правильному напрямі сприяло і прагнення Джима Беттена до досягнення «споживчої одержимості».

Утім, не слід думати, що все відбулося само собою. Спочатку учасники команди більше кивали головами один на одного, ніж займалися самими оголошеннями. Лише після того, як один із них розповів іншим історію про оголошення, усі погодилися, що в подібних помилках винні всі. Один з учасників команди згадує: «У нас у той час йшли дуже палкі дебати. Доходило навіть до сліз».

Емоційна реакція підготувала команду до вирішення як поточного, так і наступного важливого завдання. Над вирішенням цих завдань працювали всі учасники команди. ELITE вирішила вивчити весь процес продажу, створення, друку й оплати рекламних оголошень. Їй вдалося виявити певні закономірності, що лежать в основі помилок, причиною яких звичайно були такі фактори, як нестача часу, погана комунікація й халатне відношення до роботи...

Завдяки своїй згуртованості ELITE постійно розширювала сферу своєї діяльності. Почавши з усунення помилок, вона перейшла до усунення функціональних перешкод, до перегляду всього процесу роботи з оголошеннями, до підвищення стандартів роботи зі споживачами і, нарешті, до поширення завойованої ними «споживчої одержимості» на всю газету. Працівників одного з відділів газети так надихнув приклад ELITE, що вони стали приходити на роботу на 4 годину ранку, щоб вчасно вирішити всі виробничі питання...

Дух ELITE живий і понині. Данлеп зазначає: «У цього процесу немає ні початку, ні кінця. Щодня ми вчимося чомусь новому». Від створення ELITE виграли всі: споживачі, працівники, керівництво й навіть корпоративні лідери Knight-Ridder. Виконавчий директор компанії Джим Беттен був так вражений результатами роботи команди, що став направляти в редакцію газети співробітників інших друкованих видань корпорації для обміну досвідом. Зрозуміло, що цей досвід дуже вплинув на учасників команди, які запам'ятали його на все життя.

Питання:

1. Які стадії пройшла у своєму розвитку команда ELITE Team? У чому саме полягає специфіка кожної стадії?
2. Чим ви поясните успіх команди? Які основні фактори визначили її перемогу?
3. Чому команда, створена Моттом, не змогла працювати ефективно? Чого їй не вистачало? Для чого знадобилося створення ELITE?
4. Які рекомендації з використання досвіду командної роботи ви дали б Мотту? Що б ви порадили Мотту, якби стали його консультантом?

Ситуаційне завдання 2.

У 1990 р. німецька автомобільна компанія *Opel* розпочала реконструкцію свого заводу в м. Айзенах. Планувалося, що тут будуть збирати три популярні моделі, а в 1994 р. обсяг виробництва сягне 150 тис. автомобілів.

У м. Айзенах передбачалося здійснити унікальний експеримент, сутність якого полягала в організації на основному виробництві робочих команд як основної структурної одиниці організації. Розміри заробітної плати визначалися відповідно до рівня кваліфікації працівників і залежали від якості виготовленої продукції. Крім того, система винагороди була покликана стимулювати гнучкість виробництва. Компанія поставила перед собою завдання максимально використовувати методи зниження витрат, домогтися високої гнучкості робочих команд і безперервного вдосконалювання виробництва. Основна причина реорганізації системи управління полягала у спробі відшкодування високих витрат на заробітну плату в Німеччині шляхом підвищення продуктивності й концентрації уваги менеджменту на співробітниках і командах. На заводі відійшли від традиційних методів масового виробництва: працівники (насамперед мається на увазі ступінь їхньої участі у процесі праці й ініціативи) опинилися в нових умовах, які стимулювали робочий процес у невеликих бригадах і особисті зусилля. Крім того, розширення функцій і повноважень співробітників (вони відповідали за всю сферу роботи,

включаючи контроль якості, технічну експлуатацію устаткування і замовлення матеріалів) у виробництві означало більший ступінь їхнього задоволення працею.

У новому робітничому середовищі істотно зросла роль працівників основного виробництва, які самостійно, спираючись на свій досвід, визначали організацію виробничого процесу. Менеджери стали виконувати функцію «тренерів», радників і помічників у важких ситуаціях. Співробітникам було надано можливість проаналізувати всі робочі процедури й реструктурувати робочі потоки. Реалізація раціоналізаторських пропозицій робітників привела до значного зростання продуктивності праці.

На заводі в м. Айзенах працюють близько 200 виробничих команд, кожна з яких складається з 6-8 співробітників. Кожна бригада працює на певній ділянці конвеєра, що називається «осередком», і несе повну відповідальність за виконання певного завдання. Оскільки одне з найважливіших завдань компанії полягає в досягненні високого ступеня гнучкості виробництва, підготовка «екіпажів» команд велася таким чином, щоб співробітник умів виконувати будь-яку роботу, що може знадобитися в його ланці. Придбання працівниками нових навичок – один із найважливіших критеріїв оцінки їхнього особистого внеску у виконання завдань.

Як тільки бригада досягає бажаного рівня гнучкості, вона отримує можливість періодично відправляти своїх членів в інші осередки. Такий тимчасовий обмін ще більше підвищує гнучкість команд, а також дозволяє кожному співробітнику познайомитися із системою виробництва в цілому.

Команди несуть відповідальність і за контроль якості продукції. Зокрема, автомобілі збираються на замовлення конкретних споживачів, тому вони мають різну комплектацію та колір. Відповідають за задоволення запитів покупців саме бригади. У 1995 р. компанія *Opel Eisenach* досягла такої продуктивності: 59,3 автомобілі на одного робітника (160 тис. автомашин за рік) – кращий показник серед європейських автозаводів.

Питання:

1. Як співвідноситься розглянута нами ситуація з вашим уявленням про роботу на автомобільному заводі?
2. Як команди сприяють виконанню робочих завдань?
3. Як командна робота вплинула на систему управління заводом?
4. Які типи груп, представлені в типології Дж. Хекмена, зустрілися вам у ситуації з *Opel Eisenach*?

Ситуаційне завдання 3.

Ви – менеджер групи, яка складається з п'яти осіб. Перед вами поставлено завдання: спланувати і організувати переїзд вашої проєктної організації у новий район, який швидко розвивається, в якому ведеться будівництво швидкісної залізничної дороги. Ви і члени вашої команди дослідили район, визначили конкретні можливості, домовились з продавцями обладнання та знайшли спеціалістів і консультантів по всім проблемам, що вас цікавлять. Під час цього робочого процесу Антоніна, висококваліфікований та шановний інженер, заперечувала усе, що ви говорили як на загальних зборах групи, так і під час спілкування на робочому місці. Так, наприклад, на зборах, які відбулись два тижні тому, ви представили групі список з 10 можливих проєктів швидкісної залізничної дороги і перейшли до аналізу можливостей участі вашої організації в цьому конкурсі. Антоніна заперечувала практично по всім вашим коментарям, піддавала сумніву представлені вами дані і була налаштована песимістично відносно ймовірності укладення контракту на розробку проєкту. Після цього вам поскаржились, що поведінка Антоніни шкодить роботі групи. Ви насамперед ввели Антоніну у групу за її високу компетентність і здатність проникати у суть справи. Тепер вам хотілось би знайти спосіб підібрати до неї ключ і вивести групу на вірний шлях, тобто максимально використовувати весь її потенціал.

Питання:

1. Як би ви справились з описаною ситуацією?
2. На вашу думку, які вірогідні причини такої поведінки Антоніни?
3. Чи можливо створити з такої групи команду? Чому?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 5, є: команда, функціональні команди, самокеровані команди, крос-функціональні команди, командна робота, командний дух, командна творчість.

3 метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 5 студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- тлумачення поняття «команда» та його відмінності від понять «група», «комітет»;
- визначення умов ефективної командної роботи;
- характеристика етапів створення команди і їх відмінності від етапів створення колективу;
- підходи до виділення ролей в команді;
- методи колективної творчості.

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 6, є: мотив, мотивування, самомотивування, самоконтроль, конфлікт, конфліктна ситуація, види конфліктів, динаміка конфлікту, функції конфліктів, класифікація конфліктів, конфліктоген, причина конфлікту, привід конфлікту, конфліктологічна компетентність.

3 метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 6 студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- з'ясування сутності мотиву, мотивування та самомотивування;
- що таке мотиватори й демотиватори і як вони впливають на мотивацію людини до праці?
- у чому полягає сутність самомотивації і що таке мотиваційна сфера особистості?
- що таке контроль в управлінській діяльності і в чому полягає процес контролю, який мають здійснювати менеджери?
- чому кажуть, що менеджери приймають рішення, а потім живуть з його наслідками?
- у чому сутність самоконтролю і яку роль відіграє проактивний метод контролю?
- у чому полягає сутність метод Томаса-Кілмена?
- які існують стилі вирішення конфлікту?

Семінарське заняття 3

Питання для усного опитування та дискусії

Тема 7. Управління стресом в системі самоменеджменту

1. Сутність та види стресу в організації.
2. Типи ситуацій, в яких виникає стрес. Особисті чинники стресу (фізичні, психічні, соціальні).
3. Причини професійного стресу в менеджерів/управлінців.
4. Чинники стресу на рівні організації (зовнішні, внутрішні).
5. Загрози та наслідки дії стресу.

Тема 8. Розвиток потенціалу менеджера

1. Компетенції та компетентність менеджера.
2. Професійна культура менеджера.
3. Саморозвиток: особистий та професійний.
4. Самовиховання особистих, ділових та професійних якостей менеджера/управлінця.
5. Самовдосконалення: форми, мотиватори, шляхи досягнення.
6. Творчий потенціал менеджера.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань кожної теми заняття.

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1. Визначення особистих стрес-факторів

- 1) складіть список ситуацій та умов, які викликають у Вас стрес;

2) класифікуйте їх на зовнішні (наприклад, перевантаження на роботі) та внутрішні (наприклад, перфекціонізм).

Практичне завдання 2. Розробка стратегії подолання стресу

Складіть індивідуальний план з управління стресом, який буде включати принаймні три техніки або методи поняття стресу, які можна практикувати щоденно або в критичних ситуаціях (наприклад, дихальні техніки, планування дня, фізичні вправи). Коротко опишіть кожну техніку.

Практичне завдання 3. Створення «Картки ресурсів» для стресових ситуацій

Потрібно скласти перелік власних ресурсів для подолання стресу. Це можуть бути люди (друзі, колеги), корисні матеріали (книги, відео), улюблені заняття (спорт, творчість).

Ситуаційне завдання 1. «Критичний дедлайн»

Команда в компанії працює над проектом, який повинен бути завершений до кінця тижня. Проте через технічні проблеми та затримки у постачанні матеріалів своєчасне завершення проекту під загрозою. Керівник відділу дуже напружений і постійно контролює кожен крок співробітників, через що в команді виникає ще більше стресу.

Варіанти розвитку подій:

1. **Керівник збирає команду для обговорення пріоритетів:** визначають ключові завдання, які потрібно завершити першими, і перерозподілити обов'язки. Команда обговорює способи підтримки один одного.

2. **Керівник продовжує контролювати кожного співробітника:** стрес у команді зростає, і це призводить до конфліктів та зменшення продуктивності.

3. **Команда самостійно обговорює проблему без участі керівника:** співробітники організовують спільний графік та шукають рішення, як завершити проект з меншими втратами.

4. **Компанія залучає зовнішніх спеціалістів:** керівник запрошує зовнішніх консультантів для допомоги з проектом і зменшення навантаження на команду.

Завдання – проаналізувати ситуацію та обрати варіанти розвитку подій, які дають змогу максимально найкраще впоратися зі стресом.

Ситуаційне завдання 2. «Раптовий конфлікт у відділі»

У відділі продажів працює велика команда, раптово конфлікт між двома співробітниками через поділ клієнтської бази. Інші співробітники, не бажаючи бути втягнутими в суперечку, відчують сильний стрес, після чого продуктивність відділу знижується, а атмосфера стає напруженою.

Варіанти розвитку подій:

1. **Звернетеся до всього відділу для відкритого обговорення:** менеджер організовує спільне обговорення, де кожен може висловити свої пропозиції щодо вирішення конфлікту, і використати оптимальний варіант.

2. **Менеджер особисто веде бесіду з конфліктуючими співробітниками:** після бесіди обидва працівники приходять до компромісу щодо поділу клієнтів.

3. **Ігнорування конфлікту зі сторони керівництва:** напруження триває, інші співробітники уникають команди, продуктивність відділу падає.

4. **Перерозподіл обов'язків у відділі:** керівник тимчасово передає конфліктні завдання іншим співробітникам, щоб зменшити напругу та надати конфліктуючим сторонам час на обдумування.

Завдання – проаналізувати ситуацію та обрати варіанти розвитку подій, які дають змогу максимально найкраще впоратися зі стресом.

Ситуаційне завдання 3. «Перевантаження роботою»

Під час запуску нового проекту команда зіштовхується з важким навантаженням, строки занадто стислі, а обсяг роботи – великий. Співробітники починають працювати понаднормово, відчуючи хворобливий стрес та втому.

Варіанти розвитку подій:

1. **Керівник розширює ресурсну підтримку:** залучають додаткових співробітників або перерозподіляють обов'язки, щоб розвантажити команду.
2. **Надання співробітникам відпусток після завершення проєкту:** керівник обіцяє бонуси та короткі відпустки після завершення проєкту для підтримки мотивації команди.
3. **Залишення без змін:** співробітники продовжують працювати у стресі, що призводить до вигорання та зниження якості роботи.
4. **Пошук альтернативного підходу до виконання завдань:** команда обговорює варіанти оптимізації процесів, щоб скоротити обсяг роботи та покращити управління.
Завдання – проаналізувати ситуацію та обрати варіанти розвитку подій, які дають змогу максимально найкраще впоратися зі стресом.

Ситуаційне завдання 4. «Реорганізація та скорочення штату»

На підприємстві оголошено про майбутню реорганізацію, що включає скорочення деяких посад. У відділі починається паніка, оскільки багато хто боїться втрачати роботу. Це досягає рівня стресу у співробітників, знижується їх продуктивність та зростає кількість помилок.

Варіанти розвитку подій:

1. **Керівник проводить роз'яснювальну зустріч:** керівник організовує збори, де пояснює причини реорганізації та запевняє, що інформація про скорочення буде повідомлено завчасно.
2. **Співробітники починають шукати іншу роботу:** через невизначеність багато хто починає подавати резюме, що призводить до активного зниження залученості.
3. **Керівник вводить підтримку співробітників:** провести консультації зі спеціалістами з управління персоналом та психологами, щоб допомогти працівникам справитися зі стресом.
4. **Менеджмент не реагує на спад:** співробітники залишаються в стресі, що призводить до зниження морального клімату на підприємствах та підвищення плинності кадрів.

Завдання – проаналізувати ситуацію та обрати варіанти розвитку подій, які дають змогу максимально найкраще впоратися зі стресом.

Ситуаційне завдання 5.

Вам пропонується вибрати собі заступника. Є кілька кандидатур. Кожен претендент відрізняється наступними якостями:

- А) Перший прагне насамперед до того, щоб налагодити доброзичливі товариські відносини в колективі, створити на роботі атмосферу взаємної довіри, дружнього клімату, воліє уникати конфліктів, що не всіма сприймається правильно.
- Б) Другий часто в інтересах справи йде на загострення відносин, незважаючи на особистості, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.
- В) Третій бажає працювати чітко за правилами, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.
- Г) Четвертий відрізняється наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з підлеглими.

Який варіант Вам більше підходить і чому?

Ситуаційне завдання 6.

Ви – менеджер у маркетинговій компанії, і ваш клієнт очікує від вас нову креативну концепцію для продукту рекламної кампанії. Ви помічаєте, що ваша команда перебуває у «творчому застої» і не може генерувати нові ідеї.

Питання: Який підхід до розвитку творчого потенціалу команди буде найефективнішим у цій ситуації?

1. Провести брейнштормінг у нетиповому місці (наприклад, на природі або в незвичному просторі). Такий підхід дозволяє «вийти за рамки» офісної атмосфери, створюючи новий простір для натхнення та генерації ідей. Нетрадиційне місце може сприяти розширенню бачення, що активізує креативне мислення.
2. Розробити систему винагород для найкращих ідей, які отримали визнання клієнта. Це може стимулювати співробітників до роботи над творчими ідеями, але є ризик, що ускладнений

акцент на винагороді може відвернути увагу від експериментів і заохотити лише «перевірені» підходи.

3. Запросити спеціаліста з креативного мислення для проведення воркшопу. Залучення експерта дозволяє команді ознайомитися з новими техніками генерації ідей та навчитися думати поза шаблонами. Це не тільки допоможе у вирішенні поточного завдання, але й розвине загальні креативні навички.

4. Виділити час для самостійного рефлексування кожного співробітника та зібрати ідеї після цього. Самостійна рефлексія може дати співробітникам можливість спокійно обдумати ідеї, але цей підхід менш ефективний у випадку, коли потрібно взаємне підсилення ідей через командну динаміку.

Ситуаційне завдання 7.

Менеджер Олена помітила, що члени її команди не завжди продуктивні протягом усього робочого дня. Хтось краще працює вранці, а хтось увечері. Вона прагне підвищити трудовий потенціал кожного, адаптуючи робочий до графіку особистих ритмів.

Питання: Які дії Олена може зробити для розвитку трудового потенціалу команди?

1. Запровадити програмний графік, дозволивши працівникам вибрати зручний час для роботи. Гнучкий графік роботи забезпечує задоволеність працівників і дозволяє їм працювати в години, коли вони найпродуктивніші. Це сприяє розвитку трудового потенціалу через врахування індивідуальних біоритмів.

2. Запровадити часті короткі перерви для відновлення енергії та продуктивності. Такі перерви допомагають зберегти концентрацію та відчуття свіжості протягом дня. Короткий перепочинок покращує стійкість до навантаження, зменшуючи стрес і втому.

3. Регулярно проводити індивідуальні зустрічі для з'ясування трудових переваг і потреб кожного співробітника. Індивідуальний підхід дозволяє краще зрозуміти мотиви та сили кожного, що допоможе менеджеру ефективніше розподілити завдання і збільшити продуктивність працівників.

4. Запропонувати команді додаткові години на самоосвіту під час роботи. Хоча самоосвіта важлива, додаткові години можуть відволікати від поточних завдань. Це рівень кваліфікації команди в довгостроковій перспективі, але ускладнює розвиток трудового потенціалу тут і зараз.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 7, є: стрес, управління стресом, фізичні чинники стресу, психічні чинники стресу, соціальні чинники стресу, внутрішні стрес-фактори, зовнішні стрес-фактори, синдром професійного вигорання, емоційне виснаження, деперсоналізація, класифікація методів стрес-менеджменту, фізичні способи управління стресом, емоційні способи управління стресом, інтелектуальні способи управління стресом, духовні способи управління стресом.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 7 студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- розкрити значення стресу в житті та професійній діяльності менеджера/управлінця та навести класифікацію його видів;
- розуміти фактори появи стресових ситуацій;
- узагальнити причини професійного стресу в менеджерів/управлінців;
- охарактеризувати внутрішні й зовнішні чинники стресу;
- розуміти наслідки дії стресу в різних сферах життєдіяльності;
- розкрити сутність синдрому професійного вигорання, його симптоми, ступені;
- навести класифікацію методів управління стресом;
- охарактеризувати основні способи управління стресом.

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми 8, є: компетенції, компетентність, потенціал, трудовий потенціал, особистий потенціал, психофізіологічний потенціал, інтелектуальний потенціал, творчий потенціал, управлінський

потенціал, працездатність; інтелект, пам'ять, мислення, увага, уявлення, відчуття, сприйняття, самовиховання.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми 8 студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- напрями розвитку психофізіологічного потенціалу менеджера;
- структурний підхід, сформульований А. Біне стосовно інтелекту;
- компоненти структури змісту інтелекту;
- структура творчого потенціалу особистості;
- типи творчої особистості;
- творча особистість за Г.С. Альтшуллером;
- бар'єри розвитку творчого потенціалу.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Самоменеджмент». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички в сфері самоменеджменту, зокрема управління часом, власними ресурсами, вміння працювати в команді, в стресових ситуаціях.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Самоменеджмент» передбачає виконання індивідуальних завдань у вигляді написання теоретичного питання на одну з обраних тем або проходження певних курсів/вебінарів/тренінгів в межах змісту дисципліни у якості неформальної освіти та виконання практичних/ситуаційних завдань. Індивідуальні завдання виконуються у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують індивідуальні завдання самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка викладачем правильності викладення теоретичного питання, дотримання логіки і послідовності думок, а також ступеня обґрунтованості власних суджень та вміння поєднання їх з поданим лекційним матеріалом при розв'язуванні практичних/ситуаційних завдань.

1.5. Індивідуальні завдання

1.5.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань

Індивідуальні завдання студенти виконують у вигляді написання теоретичного питання на одну з обраних тем або проходження певних курсів/вебінарів/тренінгів в межах змісту дисципліни у якості неформальної освіти та виконання практичних/ситуаційних завдань. За бажанням, замість виконання практичних/ситуаційних завдань студенти можуть приймати участь у роботі всеукраїнської чи міжнародної наукової/науково-практичної конференції з обов'язковою публікацією тез. Неформальна освіта передбачає самостійне проходження обраного та узгодженого із викладачем курсу/тренінгу/вебінару на платформах EdEra, Coursera, Prometheus, Дія.Освіта тощо за тематикою дисципліни. Тематика проходження курсів, вебінарів, підвищення кваліфікації може стосуватися: управління стресом, побудови ділової кар'єри, мотивації, управління командою, ефективного командування, планування робочого дня, тайм-менеджменту, розвитку власного потенціалу тощо. Неодмінною умовою завершення неформальної освіти є отримання студентом сертифікату (із вказівкою дати проходження, номера, серії, тематики, кількості годин/кредитів ECTS).

Теоретичне питання обирається на початку семестру із запропонованої тематики.

Робота виконується, як правило, на одній стороні аркуша білого паперу формату А-4 (210×297 мм) через 1,5 комп'ютерних інтервали до тридцяти рядків на сторінці. Мінімальна висота шрифту 1,8 мм, що відповідає 14-му розміру комп'ютерного шрифту Times New Roman. На кожному аркуші мають бути поля таких розмірів: ліворуч – 30 мм, зверху та знизу - 20 мм, праворуч - 10 мм. Шрифт друку має бути чітким, чорного кольору. Щільність тексту має бути однаковою.

Текст документа повинен бути стислий, точний та логічно послідовний. Основні положення викладають, дотримуючись норм чинного українського правопису, використовуючи стиль ділового мовлення, придатний для службових документів. При цьому слід користуватись

усталеною лексикою, наявною в академічних словниках. Діалектизмів, засобів художньої літератури, новітніх іншомовних запозичень доцільно уникати.

В тексті заборонено вживати:

- звороти розмовної мови;
- техніцизми та професіоналізми;
- для одного поняття різні науково-технічні терміни, близькі за змістом, а також іншомовні слова та терміни за наявності рівнозначних слів та термінів в українській мові;
- довільні словосполучення;
- скорочення слів, крім встановлених правилами українського правопису та чинними стандартами.

В тексті документа, за винятком формул, таблиць і рисунків, не дозволяється вживати:

- математичний знак (-) перед від’ємним значенням величин (треба писати слово «мінус»);
- без числових значень математичні знаки, наприклад: > (більше), < (менше), = (рівне), ≥ (більше або дорівнює), ≤ (менше або дорівнює), ≠ (не дорівнює), а також № (номер), % (відсотки) та °C (градус Цельсія);
- у формулах використовувати знак математичної дії множення як «*», «•» тощо.

Усі графічні матеріали (ескізи, діаграми, графіки, схеми, рисунки, креслення, фотознімки тощо) повинні мати однаковий напис «Рис.».

Рисунки треба розмішувати в документі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше або на наступній сторінці. На всі рисунки мають бути посилання в тексті.

Рисунки треба нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією.

Таблиці використовують для кращого унаочнення та зручності порівняння показників. Цифрові дані треба оформлювати як таблицю. На кожну таблицю має бути посилання в тексті із зазначенням її номера. Назва таблиці повинна відображати її зміст, бути конкретною і стислою. Дозволяється, у разі необхідності, використовувати в таблиці комп’ютерний шрифт Times New Roman 10 або 12. Розмір шрифту у всіх таблицях роботи повинен бути однаковий.

Формули розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки.

Пояснення позначень символів чи числових коефіцієнтів наводиться безпосередньо під формулою у тій послідовності, у якій вони подані у формулі. Перший рядок пояснення треба починати з абзацу словом «де» без двокрапки. Значення кожного символу чи числового коефіцієнта подається з нового рядка. Розмірність одного і того ж параметра у межах роботи має бути однакою. При посиланні у тексті на формулу, необхідно подати її повний номер у дужках, наприклад, «У формулі (1.2)».

Приклад:

Використання даної методики передбачає дотримання умови формули (2):

$$\Delta MP_i = \Delta \Pi_i = PMP_i \times (\pm \Delta K_i), \quad (2)$$

де ΔMP_i і $\Delta \Pi_i$ – зміна маржинального прибутку та прибутку за і-м виробом, грн;

PMP_i – маржинальний прибуток на одиницю за і-м виробом, грн;

$\pm \Delta N$ – зміна кількості виробленої продукції, шт. [12, с. 25].

Рівняння і формули виділяються з тексту вільними рядками. Вище і нижче від кожної формули потрібно залишити не менше за один вільний рядок.

У роботі часто робляться посилання на джерела, матеріали чи окремі результати, які використовуються при розробці проблеми, розгляді питання тощо. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо цього документа, допомагають з’ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатись треба на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатись, якщо в них наявний матеріал, який не входить до останнього видання.

Посилання у тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком їх у списку літератури, виділивши двома квадратними дужками, наприклад, «...у працях [2-5; 8]...» чи [17, с. 20-25].

Список використаних джерел слід розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті (найбільш зручний для користування і рекомендований при написанні роботи), в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку.

Бібліографічний опис джерел складають відповідно до ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

При викладенні теоретичного питання обов'язково слід дотримуватись принципів академічної доброчесності.

1.5.2. Запропоновані теоретичні питання до розгляду

1. Сутність самоменеджменту, причини виникнення, мета, об'єкт, предмет та функції.
2. Напрями самоменеджменту та їх характеристика.
3. Концепції самоменеджменту.
4. Контекстне планування у роботі менеджера (кайрос).
5. Традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.
6. Предмет, об'єкт, мета, завдання тайм-менеджменту.
7. Принципи та методи тайм-менеджменту.
8. Методи аналізу витрат часу.
9. Основні методики управління часом.
10. Значення використання біоритміки в плануванні роботи. Індивідуальний стиль.
11. Методи інвентаризації особистого та організаційного часу. Аналіз щоденних перешкод часу.
12. Поглиначі часу, прокрастинація та невміння говорити «ні».
13. Сутність і види конфліктів.
14. Стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.
15. Методи подолання конфліктних ситуацій.
16. Поведінка менеджера в конфліктних ситуаціях.
17. Профілактика конфліктів.
18. Інноваційний потенціал менеджера.
19. Формування соціально-психологічних якостей менеджера.
20. Формування моральних якостей менеджера.
21. Прокрастинація: причини, наслідки та шляхи подолання.
22. Формування корисних звичок як складова самоменеджменту.
23. Самодисципліна як ключовий чинник ефективного самоменеджменту.
24. Роль цифрових технологій у самоменеджменті: корисні інструменти та програми.
25. Ефективна комунікація як основа успішної командної роботи.

1.5.3. Практичні/ситуаційні завдання до виконання

Практичне завдання 1.

Вивчити схожі риси та відмінності різних концепцій самоменеджменту. Результати можна представити у вигляді таблиці:

Назва концепції	Ключова ідея	Спільні риси	Відмінності

Практичне завдання 2.

Скласти перелік ключових рис лідера та навести можливі шляхи/способи їх розвитку у конкретної людини. Результати можна представити у вигляді таблиці:

Автор переліку рис	Риси лідера	Способи їх набуття/розвитку/посилення в конкретної людини
Уоррен Бенніс	– направлене бачення; – пристрасть; – цілісність особистості;	

	– довіру; – допитливість; – уміння йти на ризик	
Стівен Кові	– постійне навчання; – орієнтація на служіння; – випромінювання позитивної енергії; – віра в інших людей; – врівноважений спосіб життя; – сприйняття життя як пригоди; – прагнення до синергетики; – заняття фізичними, емоційними, інтелектуальними вправами заради самооновлення.	...
...	–	
...	–	

Практичне завдання 3.

За даними відомої Вам організації (місця роботи, проходження практики; *обов'язково вкажіть, що це за організація, коротко охарактеризуйте її*) описати використовуваний стиль керівництва в організації, вказавши при цьому позитивні та негативні сторони, ставлення працівників до такого керівника; запропонувати бажаний стиль управління і способи до його переходу.

Ситуаційне завдання 1.

Інна Миколаївна одержала нове призначення – начальник відділу автоматизованого адміністрування податків податкової інспекції.

Під її керівництвом знаходяться 3 підрозділи:

- група обліку платників – юридичних осіб – 1 особа;
- група Державного реєстру фізичних осіб – 1 особа;
- група автоматизації процесів оподаткування – 2 особи.

Пройшов тиждень і Інна Миколаївна зрозуміла, що не встигає робити всі справи, тому що багато бере на себе. Проаналізувавши всі види своєї діяльності в податковій інспекції, вона міркувала, що повинна робити сама, і що може делегувати своїм підлеглим.

Нижче перелічені види діяльності начальника відділу автоматизованого адміністрування податків податкової інспекції:

1. Робота з документами:
 - підготовка планів роботи відділу;
 - підготовка проектів наказів по інспекції;
 - реєстрація вхідної кореспонденції;
 - підготування статей у місцеву газету;
 - оформлення тендерних документів;
 - підготовка Положення про відділ, посадових інструкцій працівників відділу;
 - ознайомлення з законодавчими актами, розпорядженнями, наказами;
 - підготовка відповідей на контрольні завдання керівництва.
2. Робота з комп'ютерною технікою (КТ):
 - налагодження КТ (ПЕОМ, принтера, сканера, сервера, локальної обчислювальної мережі та інш.);
 - ремонт (дрібний) КТ;
 - профілактика КТ;
 - обслуговування КТ;
3. Робота з програмним забезпеченням:
 - установка на ПЕОМ нового програмного забезпечення та його вивчення;
 - зміна версій (внесення змін в програмне забезпечення);
 - навчання робітників інспекції роботі на ПЕОМ і в АРМах;

- організація консультацій спеціалістів з питань роботи на ПЕОМ;
- робота з базами даних;

4. Ремонт та купівля комп'ютерної техніки:

- збір інформації про комп'ютерні фірми, вивчення ринку КТ;
- вивчення прайсів;
- встановлення контактів з обраними фірмами (по телефону);
- прийняття рішення – з якими фірмами працювати (враховуючи ціни та надання послуг щодо обслуговування);
- закупівля КТ, відправка її в ремонт та інш.

5. Загальні питання:

- аналіз роботи відділу;
- аналіз забезпечення податкової інспекції КТ; стан КТ;
- участь в нарадах, які проводить керівництво;
- виконання завдань керівництва;
- проведення нарад у відділі зі своїми підлеглими;
- участь в семінарах та інших заходах з приводу податкового законодавства;
- проведення зустрічей та консультацій щодо податкового законодавства з клієнтами, керівниками, бухгалтерами, підприємцями та ін.

Питання:

1. Як Ви думаєте, які види діяльності Інна Миколаївна повинна виконувати сама, а які може делегувати підлеглим?
2. Який метод прийняття рішень вона може використати в даному випадку?
3. Розподіліть перелічені види діяльності за пріоритетами на 3 категорії за допомогою методу АБВ.

Ситуаційне завдання 2.

Ви вирішили у вихідний день відвідати свою приятельку, з якою давно не бачилися. Ви разом навчалися у школі, дружили, але потім пішли вчитися у різні ЗВО.

Зустрічалися, але не часто. Тепер і Ви, і вона після закінчення інституту працюєте менеджерами різних фірм, і Вам хотілося б обмінятися враженнями, порівняти успіхи. Ви приходите до неї додому і бачите, що вона сидить за столом і працює, обкладена цілою купою папок, паперів.

– Вибач, – каже вона, – але я вимушена працювати вдома, тому що на роботі нічого не встигаю робити своєчасно. Я завжди запізнююсь: на роботу, на наради, на ділові зустрічі; у мене кожен день ціла купа документів, службових записок, розпоряджень, які необхідно прочитати, обробити, занести важливу інформацію в комп'ютер, поставити підписи. Крім того, цілий день ідуть клієнти та відвідувачі, безперервно дзвонить телефон. Так проходить цілий робочий день. Наприкінці дня я зовсім розбита, а найважливішу роботу зробити не встигаю. Отже, приходиться брати її додому. Колись ти розповідала, що у Вашому інституті викладають таку дисципліну, як «Самоменеджмент». То може ти допоможеш мені, навчиш мене, як організувати свій робочий день таким чином, щоб на все вистачило часу?

Питання:

1. Чи можете Ви допомогти Вашій подрузі? На які складові самоменеджменту їй необхідно звернути увагу? Які принципи і правила самоменеджменту можна застосувати для вирішення кожної з перелічених нею проблем?
2. Що треба зробити, щоб організувати свій робочий день?
3. Чи можна організувати його так, щоб встигати роботи найважливіші справи на роботі? Які принципи і правила самоменеджменту для цього можна застосувати?
4. Як налагодити роботу з клієнтами та відвідувачами?
5. Як справлятися з телефоном?

Ситуаційне завдання 3.

Підприємцям часто потрібні певні технічні навички для запуску й успішного ведення свого бізнесу (вміти стригти, створювати проекти, готувати страви тощо).

В певних випадках підприємець, який відкриває власний бізнес, може мати потрібні навички тільки в сфері управління бізнесом, а технічні знання отримати на ринку праці (наприклад, відкрити новий ресторан без кваліфікації кухаря та найняти відповідну людину для виконання цих функцій).

Вам подано перелік видів бізнесу: 1) крамниця одягу, 2) косметичний салон, 3) автомобільний салон, 4) стоматологічний кабінет, 5) готель, 6) приватний дитячий садок, 7) приватна школа, 8) студія танцю, 9) розважально-ігровий центр, 0) туристичне агентство.

Питання:

1. Назвіть технічні і організаційні навички, необхідні для кожного бізнесу.
2. Визначте для кожного виду бізнесу таке: потрібно підприємцю самому мати технічні навички чи краще найняти інших, які знають цю роботу?
3. Які основні технічні та організаційні чинники визначають вибір менеджера щодо набуття технічних і організаційних навичок на ринку праці?
4. Чи може підприємець скористатися самонавчанням та самопідготовкою і яким чином?

Певний вид бізнесу, що потрібно аналізувати, співпадає з останньою цифрою номера студента в списку академічної групи (наприклад, 3-ій за списком аналізує автомобільний салон, 10-ий – туристичне агентство і т.д.).

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усного екзамену.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Сутність, цілі та функції самоменеджменту.
2. Особливості самоменеджменту у сфері публічного управління.
3. Напрями самоменеджменту.
4. Об'єкт, предмет, переваги самоменеджменту.
5. Концепції самоменеджменту (Л. Зайверта, М. Вудкока і Д. Френсіса, В. Карпичева).
6. Концепції самоменеджменту (В. Андреева, А. Хроленко, Б. та Х. Швальбе).
7. Сутність, специфічні особливості та види управлінської діяльності.
8. Класифікація управлінської діяльності.
9. Роль і завдання менеджера в системі управління організацією.
10. Характеристика управлінських ролей за Г. Мінцбергом.
11. Стил керівництва і особливості його формування (традиційна класифікація).
12. Характеристика управлінської решітки Блейка-Моутон.
13. Роль лідера в управлінні організацією (поведінка та типологія).
14. Характеристика стилів управління за Д. Голманом.
15. Види цілей та процес їх формулювання.
16. Методи формулювання цілей (SMART метод, метод формулювання цілей, розбиття цілей і ситуацій на завдання й проблеми).
17. Принципи формулювання цілей. Типові помилки при їх формулюванні.
18. Основні принципи та правила планування робочого часу.
19. Планування особистої роботи менеджера.
20. Розроблення плану особистої роботи менеджера.
21. Поняття та види кар'єри. Мотиви ділової кар'єри.
22. Етапи ділової кар'єри та чинники успішної її реалізації.
23. Характеристика традиційних та комп'ютерних засобів планування особистої роботи менеджера.
24. Контекстне планування у роботі менеджера (кайрос).
25. Делегування повноважень в діяльності менеджера.
26. Переваги та недоліки делегування справ. Фактори, що перешкоджають ефективному делегуванню повноважень. Причини недостатнього делегування в роботі керівників.
27. Професіограма та кар'єрограма: співвідношення понять.
28. Управління діловою кар'єрою.
29. Поняття, об'єкт, мета та завдання тайм-менеджменту.

30. Методи аналізу витрат робочого часу.
31. Методи управління часом.
32. Управління «поглиначами» часу.
33. Прокрастинація. Невміння говорити «ні».
34. Телефонні розмови як поглиначі часу. Люди як поглиначі часу.
35. Типові помилки у використанні часу та способи їх вирішення.
36. Підходи до визначення поняття «команда» та їх класифікації.
37. Характеристики команди.
38. Командна робота vs повсякденна співпраця. Умови ефективної командної роботи.
39. Етапи створення команди.
40. Формування командного духу й підтримка креативного середовища в організації.
41. Особливості мотивації та самомотивації в діяльності менеджера.
42. Турбота про мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації.
43. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості. Прийоми самомотивації.
44. Причини демотивації. Шляхи усунення демотивації.
45. Рефреймінг як дієвий інструмент самомотивації. Види рефреймінгу: рефреймінг змісту та рефреймінг контексту. Основні правила рефреймінгу.
46. Контроль і самоконтроль в роботі менеджера.
47. Види контролю: контроль процесу та контроль результатів. Метод контролю «5 пальців».
48. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Поведінка менеджера/публічного управлінця в конфліктних ситуаціях.
49. Методи вирішення конфліктних ситуацій.
50. Сутність та види стресу в організації.
51. Фактори появи стресових ситуацій.
52. Загрози та наслідки дії стресу.
53. Синдром професійного вигорання: сутність та симптоми. Складові моделі професійного вигорання. Ступені вигорання.
54. Методи управління стресами.
55. Професіоналізм та основні компетенції менеджера.
56. Саморозвиток та самонавчання як способи підвищення професіоналізму управлінця.
57. Творчий (креативний) потенціал як засіб досягнення успіху управлінця.
58. Формування соціально-психологічних та моральних якостей управлінця.
59. Самовдосконалення: форми, мотиватори, шляхи досягнення.
60. Біоритми в діяльності особистості. Вплив біоритмів на рівень продуктивності та результативності праці.

1.6.2. Структура екзаменаційного білета

1. Концепції самоменеджменту (Л. Зайверта, М. Вудкока і Д. Френсіса, В. Карпичева).
2. Прокрастинація. Невміння говорити «ні».
3. Оберіть вірну відповідь (*подано як взірць можливих тестових завдань*):
1. Процес, за допомогою якого відбувається передача завдань та повноважень працівнику, який стає відповідальним за виконання доручених завдань – це:
 - А) розпорядження;
 - Б) делегування відповідальності;
 - В) делегування повноважень;
 - Г) наказ.
2. **20% трудовитрат на дійсно важливі проблеми забезпечують 80% результату, на решту роботи, що витрачаються на другорядні проблеми, припадає тільки 20% результату – це:**
 - А) АБВ-аналіз;
 - Б) Принцип Парето;

- В) Принцип Ейзенхауера;
- Г) Принцип пріоритетності.

3. Кількісне відображення цілей та розробка шляхів їх досягнення, мотивована модель дій, створена на основі прогнозу і поставленої мети – це...

- А) стратегія;
- Б) програма;
- В) прогноз;
- Г) план.

4. Виберіть, що НЕ відноситься до структурних елементів тайм-менеджменту:

- А) Визначення цілей
- Б) Планування часу
- В) Аналіз часу
- Г) Ресурси

5. Згідно якої теорії самоменеджмент розглядають як максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолання різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод?

- А) концепція економії свого часу;
- Б) концепція здолання власних обмежень;
- В) концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій;
- Г) концепція саморозвитку творчої особистості.

6. В якій концепції основний наголос був поставлений на обмеження, під якими малися на увазі фактори, що стримували розвиток організації, групи чи індивіда? Такі обмеження можуть виникнути лише в тому випадку, коли у менеджера відсутній будь-який з необхідних в управлінні навиків.

- А) концепція саморозвитку творчої особистості;
- Б) концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій;
- В) концепція здолання власних обмежень;
- Г) концепція економії свого часу.

7. До переваг самоменеджменту належить:

- А) виконання роботи з меншими витратами;
- Б) кращі результати праці;
- В) краща організація праці;
- Г) усі відповіді правильні.

8. Самоменеджмент – це...

А) мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення;

- Б) використання технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу;
- В) новий напрям у сучасному менеджменті;
- Г) усі відповіді правильні.

9. Метод «п'яти пальців» у самоменеджменті – це...

- А) метод планування;
- Б) метод прийняття рішень;
- В) метод самоконтролю;
- Г) метод управління.

10. За допомогою принципу Ейзенхауера Ви прийняли рішення про важливість і терміновість своїх завдань. Що Ви будете робити з завданнями, що належать до категорії «неважливих - нетермінових»:

- А) делегувати;
- Б) виконувати особисто в останню чергу;
- В) не буду виконувати;
- Г) виконаю пізніше.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:

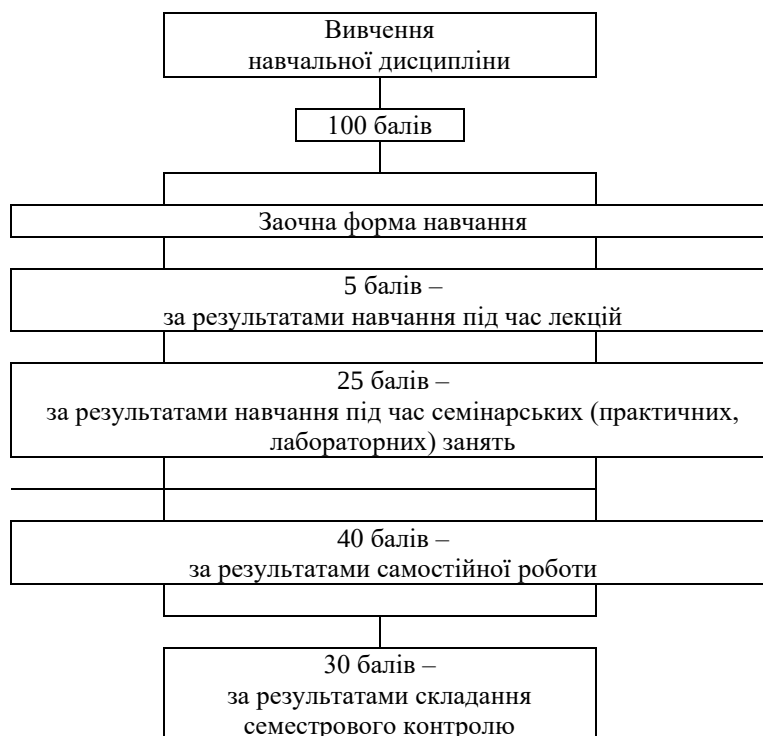


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Самоменеджмент», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

З навчальної дисципліни «Самоменеджмент» передбачено проведення 3 лекційні заняття за заочною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій		
			1	2	3
1.	Заочна	3	1,7	3,3	5

2.3. З навчальної дисципліни «Самоменеджмент» передбачено проведення 3 семінарських занять за заочною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положенням про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

№ з/п	Показники	Усього балів
1.	Максимально можлива кількість балів за написання теоретичного питання	10
	або	
	Максимально можлива кількість балів за проходження неформальної освіти (один сертифікат – 5 балів, але не більше 10 балів всього)	10
2.	Максимально можлива кількість балів за виконання практичних/ситуаційних завдань (6 завдань по 5 балів кожне, всього 30 балів)	30
	або	
	Максимально можлива кількість балів за написання тез та участь у роботі всеукраїнської/міжнародної наукової/науково-практичної конференції	30
	Усього балів	40

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «Самоменеджмент», студент заочної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій/усній формі на завдання екзаменаційного білета, наведено в таблиці:

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета			Разом балів
		1 Теор. питання	2 Теор. питання	3 Тестові завдання	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання білета	10	10	10	30,0
	Усього балів	10	10	10	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

2. Кирій С.Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3 (46). С. 1–8. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/4/02.pdf>.

3. Кирій С. Самоменеджмент як запорука розвитку особистості. URL: www.kbuapa.kharkov.ua/licej/2/2_1.pdf.

4. Колпаков В.М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Персонал, 2008. 528 с.

5. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

6. Осташова В.О., Бражник А.С., Сліпокінь Ю.С. Стан та перспективи розвитку самоменеджменту управлінського персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 199–205.

7. Поліщук І.І., Ільчук Р.С. Самоменеджмент як засіб підвищення ефективності роботи керівника. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т. 1. № 3. С. 227–231.

8. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

9. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
10. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
11. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
12. Федоришина Л.М., Камінський В.І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 535-538. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>.
13. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 361 с.
14. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
15. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Тема 2

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
2. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська О.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : «Кондор», 2010. 414 с.
4. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2002. 518 с.
5. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
7. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
8. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
9. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
10. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
11. Трілленберг В., Трілленберг Г. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 79 с.

Тема 3

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
2. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2002. 518 с.
3. Діденко Є.В. Основи самоменеджменту : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання. Харків : ХНУРЕ, 2019. 191 с.
4. Долгальова О.В., Єщенко М.Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Краматорськ, 2020. 112 с.
5. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни «Самоменеджмент» / Уклад. О.Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2018. 45 с.
7. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

8. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
9. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
10. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
11. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
12. Трілленберг В., Трілленберг Г. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 79 с.
13. Штапаук С.С. Самоменеджмент керівника : навчальний посібник. Луганськ : Вид-во «Віртуальна реальність», 2010. 138 с.

Тема 4

1. Бабчинська О.І., Вараниця В.С. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 112–115.
2. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
3. Діденко Є.В. Основи самоменеджменту : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання. Харків : ХНУРЕ, 2019. 191 с.
4. Долгальова О.В., Єщенко М.Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Краматорськ, 2020. 112 с.
5. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 171–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31.
6. Іваницька С.Б. Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.
7. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 60–63.
8. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
9. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
10. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
11. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
12. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
13. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (70). С. 261–268.

Тема 5

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
2. Діденко Є.В. Основи самоменеджменту : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання. Харків : ХНУРЕ, 2019. 191 с.
3. Долгальова О.В., Єщенко М.Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Краматорськ, 2020. 112 с.
4. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
5. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
6. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

7. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

8. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.

Тема 6

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

2. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

3. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

4. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

5. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

6. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.

7. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки* : міжн. наук.-виробн. журнал. 2017. № 2(35). С. 90-95.

8. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.7.

9. Федоришина Л.М., Гладун Р.О., Федоришин Ю.О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.

10. Федоришина Лариса, Герасимчук Лілія. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2(8). С. 189-196. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25>.

11. Чкан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 84 с.

Тема 7

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

2. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

3. Кузьмін О.Є., Гончар М.Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес інформ*. 2017. № 3. С. 413–418.

4. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

5. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

6. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

7. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

8. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.

9. Шевчук Л., Федоришина Л., Шевчук І. Збереження психічного здоров'я населення в умовах воєн і військових конфліктів: соціально-економічні аспекти. *Академічні візії*. 2022. Випуск 8-9. С. 58-69. URL: <http://academy-vision.org/index.php/av/article/view/58/49>.

Тема 8

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
2. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
3. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
4. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
5. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
6. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського
2. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
3. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
4. <http://prometheus.org.ua> – Prometheus
5. <https://eduhub.in.ua> – Освітній хаб м. Києва
6. <http://coursera.org> – Coursera
7. <https://osvita.diia.gov.ua> – Дія.Освіта
8. <https://l.genius.space/free> – Genius

5. Список використаних джерел

1. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування : методичний посібник / Запоріжжя : ЗЦППКК, 2018. 40 с.
2. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
3. Практикум і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Самоменеджмент» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» усіх форм навчання / уклад. С.К. Василик, М.О. Боярська, К.Р. Немашкало, О.В. Нечипорук. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 48 с.
4. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
5. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
6. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
7. Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент» слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ. Біла Церква : БІНПО УМО, 2017. 146 с.
8. Чкан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 84 с.
9. Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Самоменеджмент: практикум для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 82 с.
10. Шукіс І.З. Самоменеджмент : Збірник ситуаційних завдань та ділових ігор. Дніпропетровськ : ДДФЕІ, 2002. 76 с.