

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»

*(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання зі спеціальності D4 – Публічне управління
та адміністрування)*

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2026**

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Самоменеджмент» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. В. С. Шевченко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 63 с.

Укладач канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 30.08.2025*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 МЕТА, ЗАВДАННЯ І РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
2 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	9
МОДУЛЬ 1 САМОМЕНЕДЖМЕНТ.....	9
Змістовий модуль 1 Самоменеджмент як технологія самоорганізації особистості.....	9
Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту.....	9
Тема 2 Планування особистісної роботи менеджера.....	12
Тема 3 Принципи й напрями наукової організації управлінської праці.....	15
Тема 4 Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу.....	17
Змістовний модуль 2 Самоактуалізація особистості менеджера.....	20
Тема 5 Організація робочого місця. Умови праці.....	20
Тема 6 Організація й проведення нарад і зборів.....	23
Тема 7 Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядницька робота.....	27
Тема 8 Документування в керуванні.....	31
Тема 9. Складання та оформлення документів.....	35
Тема 10 Ділові контакти, переговори, телефонні розмови.....	39
Змістовий модуль 3 Розвиток менеджерського потенціалу.....	42
Тема 11 Робота менеджера з комерційною та таємною інформацією.....	42
Тема 12 Самомотивування та самоконтроль менеджера.....	45
Тема 13 Формування якостей ефективного менеджера.....	48
Тема 14 Розвиток менеджерського потенціалу.....	52
3 ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	55
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМООЦІНКИ.....	58
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61

ВСТУП

Процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування включає вивчення циклу дисциплін «Менеджмент і адміністрування», що включає дисципліни «Теорія організації» «Менеджмент», «Управління персоналом», «Самоменеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Адміністративний менеджмент». У всіх цих дисциплінах тією чи іншою мірою висвітлюються питання організаційної функції менеджменту. Важливість цих питань у системі знань менеджера є сумнівною. До того ж важко уявити собі управління без організаційної діяльності. Будь-яку справу, перш ніж нею управляти, треба організувати, а потім постійно підтримувати організацію в стані, адекватному умовам і вимогам ринку.

Порядок – це вже пів життя. Ця народна мудрість відома, як повинен бути відомий і тісний зв'язок між порядком і організованістю.

Менеджер не тільки управляє процесом виробництва, але і постійно займається його організацією.

Прагнучи підкреслити важливість організаційної складової в діяльності менеджера, багато зарубіжних і вітчизняних авторів трактують менеджмент як організацію і управління. Менеджмент – це вид професійної діяльності з організації та управління. Менеджмент поєднує науку, мистецтво і практику управління.

Ефективний менеджмент і самоменеджмент є передумовою успішного функціонування організації.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Самоменеджмент» мають на меті допомогти здобувачам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування одержати теоретичні знання та набути практичних умінь і навичок щодо організації особистої роботи з підлеглими, організації управління документообігом тощо.

Мета навчальної дисципліни «Самоменеджмент» не тільки надати майбутнім керівникам теоретичні й практичні відомості з організації їхньої праці, але й розкрити конкретні форми та методи побудови механізму управління організацією.

Таким чином, мета вивчення дисципліни «Самоменеджмент» – це формування у майбутніх керівників уміння організовувати власну працю.

1 МЕТА, ЗАВДАННЯ І РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Метою викладання навчальної дисципліни «Самоменеджмент» є оволодіння новітніми теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у здобувача індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Самоменеджмент» є теоретична і практична підготовка здобувачів із питань:

- визначення особистісних цінностей та цілей менеджера;
- управління саморозвитком особистості;
- розвиток навичок ефективного керівництва;
- організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів;
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера;
- використання часу як ресурсу.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі повинні:

знати :

- історичні аспекти самоменеджменту, характер зв'язку з іншими дисциплінами;
- концептуальні підходи до самоменеджменту;
- критерії ефективного самоменеджменту;
- загальні положення при виборі цілей;
- теоретичні основи саморозвитку особистості менеджера;
- сучасні підходи до професійного та посадового зростання;
- загальні положення планування ділової кар'єри менеджера;
- основні стадії перспективного й оперативного планування особистісної роботи менеджера;
- традиційні і комп'ютерні засоби планування особистісної роботи

менеджера;

- основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності;
- методи нормування управлінської діяльності;
- технології проведення нарад та зборів;
- класифікація і основні функції переговорів;
- засади ораторського мистецтва;
- теоретичні і практичні аспекти організації діяльності менеджера;
- суть, значення та завдання наукової організації праці на сучасному

етапі;

- засади самомотивування та самоконтролю менеджера;
- засади розвитку ініціативи, енергійності, уміння володіти ситуацією,

стресостійкості;

- психологічні особливості стилів управління;
- фактори впливу соціального оточення на формування професійно

важливих якостей менеджера;

- особливості розвитку адміністративно-організаційних та соціально-психологічних якостей менеджера;

- теоретичні аспекти визначення ціннісних орієнтирів особистості;
- напрями, функції, прийоми, методики само менеджменту;
- технології самоорганізації особистості;
- засади розвитку менеджерського потенціалу;
- типи творчої особистості та креативні підходи щодо вирішення

управлінських завдань;

уміти :

- планувати та організовувати особистісну діяльність;
- організовувати робоче місце менеджера;
- організовувати та проводити наради та збори;
- готувати та проводити ділові зустрічі й переговори;
- формувати власний позитивний імідж;
- розвивати власний психолого-фізіологічний потенціал;

- розвивати власний інтелектуальний та творчий потенціал;
- формувати життєву позицію;
- визначати професійні та особистісні цілі;
- управляти власними емоціями;
- сформувати індивідуальний стиль управління;
- здійснювати ефективний управлінський вплив;
- не втрачати самоконтроль в екстремальних ситуаціях;
- оптимізувати умови та режими діяльності;
- забезпечувати гнучкість управління в умовах динамічного розвитку середовища функціонування;

мати компетентності:

- щодо здатності працювати з інформацією, у тому числі в глобальних комп'ютерних мережах;
- уміння обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомочність;
- здатності здійснювати комунікаційну діяльність;
- уміння працювати в колективі та команді;
- здатності працювати самостійно й автономно;
- здатності займати активну життєву позицію та розвивати лідерські якості;
- здатності виконувати професійну діяльність відповідно до стандартів якості;
- здатності формувати нові ідеї (креативність);
- адміністрування процесу набору, відбору, розвитку та стимулювання (мотивації) персоналу.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 150 годин / 5 кредитів ECTS.

2 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

МОДУЛЬ 1 САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Змістовий модуль 1 Самоменеджмент як технологія самоорганізації особистості

Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту

Завдання 1 Самодіагностика управлінської ефективності.

Мета: сформувати розуміння власних сильних і слабких сторін як майбутнього менеджера.

Завдання: провести самооцінку за такими блоками:

- організованість;
- стресостійкість;
- відповідальність;
- навички планування;
- здатність до самоаналізу;
- комунікаційні навички.

Заповнити таблицю «**Мої компетентності**»:

- сильні сторони;
- зони розвитку;
- конкретні дії для поліпшення.

Зробити висновок щодо того, які компетентності є критичними для менеджера та потребують розвитку насамперед.

Завдання 2 Аналіз методологічних підходів до самоменеджменту.

Мета: зрозуміти різницю між основними підходами формування самоменеджменту.

Завдання: опрацювати матеріал щодо таких підходів:

- класичний (раціональний);
- поведінковий;
- мотиваційний;
- когнітивний;

- системний;
- емоційно-орієнтований;
- тайм-менеджмент-підходи (АЛПЕН, GTD, Pomodoro).

Скласти порівняльну таблицю:

- характеристика підходу;
- інструменти;
- переваги;
- недоліки;
- ситуації, у яких він найбільш ефективний.

Визначити, який підхід підходить вам особисто та чому.

Завдання 3 Формування особистої місії та цілей.

Мета: навчитися формулювати особисті та професійні цілі менеджера.

Завдання: сформулювати **особисту місію** (2–4 речення), відповівши на такі запитання:

Хто я як майбутній менеджер?

Які цінності керують моїми рішеннями?

Для чого я здійснюю професійну діяльність?

Сформулювати 5 короткострокових і 3 довгострокові цілі за методом **SMART**.

Побудувати «дерево цілей», показавши зв'язок між довгостроковими та короткостроковими завданнями.

Завдання 4 Аналіз власного стилю самоменеджменту.

Мета: визначити індивідуальний стиль організації власної діяльності.

Завдання: обрати один день і зафіксувати всі види діяльності (тайм-лог).

Визначити:

- відсоток часу, витраченого на продуктивні завдання;
- час «розсіювання» (відволікання, соцмережі, неважливі дії);
- пікові години продуктивності.

На підставі результатів визначити свій стиль – хаотичний, реактивний, системний, стратегічний.

Надати рекомендації щодо поліпшення власної організації.

Завдання 5 Розроблення індивідуальної системи самоменеджменту.

Мета: створити особистий комплекс інструментів і правил управління собою.

Завдання: сформувати перелік інструментів, які ви плануєте використовувати (планер, Google Calendar, ToDoist, Kanban, Pomodoro, щоденник рефлексії).

Створити власну **систему самоменеджменту**, зокрема:

- планування;
- контроль завдань;
- систему розстановки пріоритетів (Eisenhower, ABC, MoSCoW);
- систему мотивації;
- правила перерв і відпочинку;
- способи мінімізації стресу.

Оформити це у вигляді інструкції або мінігайду для себе.

Завдання 6 Кейсове завдання «Менеджер, який не встигає».

Мета: навчитися застосовувати методи самоменеджменту у практичних ситуаціях.

Кейс. Менеджер компанії отримує 20–30 листів на день, веде паралельно 5 проєктів, постійно отримує дзвінки від клієнтів і колег. Він хронічно не встигає, постійно відчуває стрес, перебуває у стані дедлайнів.

Завдання: визначити основні проблеми у самоменеджменті менеджера.

Запропонувати комплекс заходів на основі *конкретного методологічного підходу* (раціональний, поведінковий, GTD тощо).

Сформувати покроковий план поліпшення його роботи.

Тема 2 Планування особистісної роботи менеджера

Завдання 1 Створення особистого плану діяльності менеджера.

Мета: сформувати навички короткострокового та середньострокового планування.

Завдання: скласти **тижневий план роботи** менеджера (можна вигадати сферу діяльності).

Заповнити план за категоріями:

- стратегічні завдання;
- тактичні завдання;
- оперативні завдання;
- особистісний розвиток (навчання, навички, самоосвіта);
- рекреація та відпочинок.

Зробити висновок щодо того, які завдання найбільш важливі.

Завдання 2 Використання матриці Ейзенхауера.

Мета: навчитися розподіляти завдання за важливістю та терміновістю.

Завдання: скласти перелік із 15–20 особистих і професійних завдань менеджера.

Розподілити їх за матрицею:

- важливі й термінові;
- важливі, але не термінові;
- термінові, але не важливі;
- неважливі й нетермінові.

Визначити завдання, які потрібно:

- виконати негайно;
- запланувати на майбутнє;
- делегувати;
- виключити.

Надати рекомендації щодо оптимізації плану.

Завдання 3 Оптимізація робочого календаря менеджера.

Мета: навчитися управляти навантаженням і планувати час.

Завдання: створити календар менеджера на один місяць (реальний або модельний).

Включити:

- наради;
- роботу над проєктами;
- особистий розвиток;
- зустрічі з клієнтами;
- час для стратегічного мислення;
- буферні періоди.

Проаналізувати календар за питаннями:

Чи є перевантаження?

Чи є час для стратегічної роботи?

Чи дотримано баланс робота – відпочинок?

Запропонувати, як його оптимізувати.

Завдання 4 Делегування як інструмент планування.

Мета: навчитися планувати роботу через делегування.

Завдання: обрати 10–12 завдань менеджера.

Розподілити їх на групи:

- те, що має виконати менеджер особисто;
- те, що можна делегувати;
- те, що варто автоматизувати.

Для делегованих завдань визначити:

- кому делегувати;
- очікуваний результат;
- критерії контролю.

Пояснити, як делегування впливає на якість планування.

Завдання 5 Проєктне планування особистої роботи.

Мета: сформувати навички планування роботи менеджера в рамках проєкту.

Завдання: обрати невеликий проєкт (організація заходу, маркетингова кампанія, аналіз ринку, створення презентації).

Використати один з інструментів проєктного планування:

- WBS («дерево» робіт);
- Gantt Chart;
- Kanban;
- PERT.

Створити план проєкту із зазначенням:

- завдань;
- відповідальних;
- термінів;
- ресурсів.

Визначити критичний шлях або ключові точки контролю.

Завдання 6 Аналіз помилок у плануванні менеджера (кейс).

Мета: навчитися розпізнавати помилки та формувати професійні навички їх уникнення.

Кейс. Менеджер постійно переносить завдання, витрачає час на неважливі справи, бере занадто багато обов'язків, забуває про дедлайни.

Завдання: визначити причини неефективного планування.

Запропонувати рішення на основі методів:

- SMART;
- Ейзенхауера;
- ALPEN;
- GTD.

Скласти оптимізований варіант тижневого плану для цього менеджера.

Тема 3 Принципи й напрями наукової організації управлінської праці (НОУП)

Завдання 1 Аналіз рівня організації управлінської праці.

Мета: навчитися оцінювати якість організації управлінської праці в організації.

Завдання: оберіть реальну або модельну організацію (офіс, відділ, підрозділ).

Проаналізувати її управлінську працю за принципами НОУП:

- раціональність;
- оптимальність;
- комплексність;
- стандартизація;
- ритмічність;
- науковість;
- економічність.

Створити таблицю «Оцінка НОУП», де вказати недоліки та рекомендації щодо їх усунення.

Зробити висновок щодо загального рівня НОУП.

Завдання 2 Визначення напрямів удосконалення управлінської праці.

Мета: навчитися знаходити практичні напрями впровадження НОУП.

Завдання: дослідити такі напрями НОУП:

- організація робочого місця менеджера;
- удосконалення документообігу;
- раціоналізація комунікацій;
- автоматизація управлінських процесів;
- нормування й розподіл управлінських завдань;
- підвищення культури управління;
- оптимізація нарад і зустрічей;
- підготовка та підвищення кваліфікації кадрів.

Обрати будь-яку реальну ситуацію в офісі та запропонувати 5 конкретних заходів із кожного напрямку.

Пояснити очікуваний ефект від запропонованих змін.

Завдання 3 Вивчення витрат робочого часу менеджера.

Мета: сформувати навички аналізу трудових витрат управлінської праці.

Завдання: опишіть робочий день менеджера у вигляді хронометражу (по хвилинах або категоріях діяльності).

Класифікуйте види діяльності:

- основні (ключові управлінські завдання);
- допоміжні;
- зайві або малоефективні.

Оцінити, який відсоток діяльності продуктивний.

Запропонувати заходи щодо раціоналізації розподілу часу:

- делегування;
- стандартизація;
- автоматизація;
- зміни в організації процесів.

Завдання 4 Упровадження елементів НОУП у власну діяльність.

Мета: навчитися застосовувати принципи НОУП для підвищення особистої ефективності менеджера.

Завдання: визначити 3–5 принципів НОУП, які є найважливішими для майбутнього менеджера.

Створити особистий план упровадження НОУП:

- стандартизація власних процедур;
- оптимізація робочого місця;
- організація цифрових документів;
- система контролю особистих завдань;
- підвищення культури праці.

Описати очікувані результати через місяць і через три місяці.

Завдання 5 Кейсове завдання «Неефективний офіс».

Мета: навчитися аналізувати і поліпшувати управлінську працю.

Кейс. У відділі продажів постійні черги на узгодження документів, наради затягуються, працівники перевантажені, клієнти незадоволені швидкістю обслуговування.

Завдання: визначити порушення принципів НОУП; назвати 10–12 причин неефективності офісу.

Розробити комплекс заходів за такими напрямками:

- раціоналізація процесів;
- оптимізація документообігу;
- перерозподіл функцій;
- автоматизація;
- підготовка персоналу.

Сформувати короткий план упровадження поліпшень.

Тема 4 Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу

Завдання 1 Складання індивідуальної карти спостережень робочого часу.

Мета: навчитися проводити облік фактичних витрат робочого часу менеджера.

Завдання: на підставі типової посадової інструкції менеджера скласти **карту спостережень** із такими графами:

- час;
- вид роботи;
- категорія витрат (основні / допоміжні / втрати часу);
- тривалість;
- коментар.

Обрати один день (реальний або модельний) та заповнити карту.

Підрахувати сумарні витрати за категоріями.

Зробити висновки щодо структури робочого часу.

Завдання 2 Класифікація витрат робочого часу менеджера.

Мета: навчитися визначати продуктивні, непродуктивні та надлишкові витрати часу.

Завдання: за отриманими даними (або за моделлю) сформувати список діяльності менеджера за день.

Розподілити їх на такі групи:

- **корисні (продуктивні)** – ключові управлінські функції;
- **допоміжні** – інформаційна, технічна та комунікаційна підтримка;
- **втрати робочого часу** – переривання, очікування, технічні збої, нецільове використання часу.

Вказати відсотковий розподіл за групами.

Запропонувати 5 способів скорочення втрат часу.

Завдання 3 Аналіз робочого дня менеджера (хронометраж).

Мета: визначити реальну структуру та ефективність робочого дня.

Завдання: на підставі щоденника або моделі розподілити день менеджера на блоки:

- управлінські завдання;
- комунікації;
- документообіг;
- наради;
- перерви;
- позапланові завдання.

Побудувати **діаграму структури робочого часу** (кругову або стовпчикову).

Визначити пік продуктивності та найбільші «провали» у роботі.

Запропонувати конкретні заходи з оптимізації.

Завдання 4 Кейсове завдання «Перевантажений менеджер».

Мета: навчитися аналізувати причини неефективного розподілу робочого часу.

Кейс. Менеджер працює щодня понаднормово. 40 % його часу займають нескінченні наради, 25 % – рутинний документообіг, 15 % – відповіді на листи, 20 % – реальні управлінські рішення.

Завдання: визначити проблеми в організації праці.

Проаналізувати, які функції менеджер виконує замість делегування.

Запропонувати новий розподіл робочого часу відповідно до нормативів НОУП.

Сформулювати рекомендації щодо:

- скорочення тривалості нарад;
- пришвидшення документообігу;
- автоматизації;
- делегування.

Завдання 5 Побудова балансу робочого часу менеджера.

Мета: сформулювати розуміння структури трудового часу та визначити резерви його економії.

Завдання: скласти баланс робочого часу:

- фонд робочого часу;
- продуктивний час;
- втрати часу;
- регламентовані перерви;
- підготовчо-завершальні роботи.

Обчислити частку втрат у загальному балансі.

Запропонувати резерви економії часу:

- оптимізація комунікацій;
- використання шаблонів документів;
- цифрові інструменти;
- стандартизація робочих процедур.

Завдання 6 Розроблення системи контролю за використанням робочого часу.

Мета: навчитися створювати інструменти моніторингу часу менеджера і команд.

Завдання: створити модель системи обліку часу:

- тайм-лог;
- автоматизований трекер;
- система щотижневих звітів;
- індикатори ефективності.

Підготувати шаблон для звіту менеджера про використання часу.

Описати правила аналізу та корекції навантаження.

Змістовий модуль 2 Самоактуалізація особистості менеджера

Тема 5 Організація робочого місця. Умови праці

Завдання 1 Аналіз організації робочого місця менеджера.

Мета: навчитися оцінювати робоче місце як ресурс підвищення ефективності управлінської діяльності.

Завдання: обрати реальне або умовне робоче місце офісного працівника / менеджера.

Проаналізувати його за такими критеріями:

- ергономіка (крісло, стіл, розташування монітора, клавіатури, документів);
- освітлення та рівень відблисків на екрані;
- рівень шуму та відволікаючих факторів;
- порядок на робочому столі;
- доступ до оргтехніки та документів;
- можливість дистанційної роботи;
- психологічний комфорт.

Скласти таблицю з виявленими проблемами та пропозиціями їх усунення.

Завдання 2 Створення проєкту «Оптимізоване робоче місце менеджера».

Мета: навчитися планувати організацію праці для підвищення управлінської ефективності.

Завдання: на підставі аналізу створити модель оптимального робочого місця (ескіз, 3D-схема або опис).

Передбачити:

- зонування робочого простору (зона комп'ютера, зона документів, зона переговорів);
- ергономічне розташування меблів та техніки;
- використання принципу «5S» (сортування, систематизація, чистота, стандартизація, самодисципліна);
- рекомендації щодо цифрової організації роботи (файли, пошта, CRM).

Завдання 3 Визначення умов праці менеджера.

Мета: навчитися оцінювати фізичні та психологічні умови офісної праці.

Завдання: виміряти або отримати дані від викладача щодо освітленості, температури та вологості, рівня шуму, часу роботи за ПК.

Порівняти результати з нормативними вимогами (СанПіН, ДСТУ).

Визначити можливі ризики:

- зорове перенапруження;
- статичне навантаження;
- ментальна втома;
- стресові фактори.

Запропонувати комплекс рекомендацій менеджеру щодо поліпшення умов праці (перерви, екранні налаштування, вправи, планування робочого дня).

Обґрунтувати, як запропоновані поліпшення вплинуть на продуктивність та якість прийняття рішень.

Завдання 4 Розроблення інструкції «Безпечна організація робочого місця менеджера».

Мета: ознайомитися з безпекою офісної та управлінської діяльності.

Завдання: скласти інструкцію, що містить:

- 1) вимоги перед початком роботи:

- перевірка техніки, робочої пози, освітлення;
- правильне розташування монітора, документів;

2) вимоги під час роботи:

- правила роботи за ПК понад 4 години;
- дотримання режиму перерв;
- безпечне поводження з оргтехнікою;
- правила телефонних та відеодзвінків з точки зору ергономіки;

3) вимоги після завершення роботи:

- вимкнення техніки, наведення порядку, резервування даних.

Заборонено:

- працювати без перерв понад норму;
- використовувати несправну техніку;
- зберігати документи у небезпечних місцях.

Завдання 5 Аналіз ризиків у роботі менеджера.

Мета: навчитися визначати ризики управлінської та офісної діяльності.

Завдання: скласти таблицю оцінювання ризиків для менеджера, визначивши такі ризики:

- ергономісні (сидіння, навантаження на очі);
- інформаційні (втрата даних, кіберризики);
- психологічні (стрес, конфлікти, дедлайни);
- соціальні (міжособистісне напруження в команді).

Для кожного ризику вказати:

- можливі наслідки;
- рівень ризику;
- способи мінімізації (організаційні, технічні, психологічні).

Завдання 6 Ергономічний аудит цифрового робочого місця менеджера.

Мета: навчитися організовувати не лише фізичне, а й цифрове робоче середовище.

Завдання: проаналізувати:

- структуру електронних папок;

- організацію електронної пошти;
- порядок у CRM- чи Google-диску;
- частоту повідомлень і відволікань.

Визначити, що уповільнює роботу менеджера.

Запропонувати оптимізовану модель цифрового середовища:

- принципи найменування файлів;
- правила використання корпоративної пошти;
- налаштування «режимів фокусування»;
- автоматизація рутинних процесів.

Завдання 7 Груповий проєкт «Сучасний офіс для менеджера».

Мета: розвинути навички командної роботи й управлінського мислення.

Завдання: створити у групах модель сучасного офісу менеджера:

- концепція офісу (open space, кабінетна система, гібридний формат);
- організація робочої зони;
- необхідні технології (CRM, автоматизація документообігу, відеоконференції);
- умови праці (освітлення, шумоізоляція, рекреаційні зони);
- заходи підтримки ментального здоров'я співробітників.

Оформити у вигляді презентації.

Тема 6 Організація й проведення нарад і зборів

Завдання 1 Аналіз ефективності наради.

Мета: навчитися оцінювати якість підготовки та проведення нарад.

Завдання: обрати реальну або модельну нараду (в аудиторії, на практиці, у відео).

Оцінити її за такими критеріями:

- чіткість мети;
- відповідність порядку денному;
- тривалість;
- активність учасників;

- наявність рішень;
- дисципліна та таймінг.

Визначити сильні сторони та недоліки.

Сформулювати 5 рекомендацій щодо підвищення ефективності.

Завдання 2 Розроблення порядку денного наради.

Мета: навчитися формувати логічний, змістовний та продуктивний порядок денний.

Завдання: скласти порядок денний для наради на тему (обрати одну):

- планування роботи підрозділу;
- запуск нового проєкту;
- аналіз результатів місяця;
- вирішення проблеми з клієнтом.

Порядок денний має містити:

- мету наради;
- 3–5 питань;
- відповідальних за доповіді;
- орієнтовний час;
- очікуваний результат (рішення, завдання, протокол).

Завдання 3 Планування та підготування наради.

Мета: навчитися організовувати наради відповідно до стандартів НОУП.

Завдання: розробити **чек-лист підготовки наради**, який включає:

- визначення мети;
- відбір учасників;
- формування матеріалів;
- розсилку запрошень;
- підготовку приміщення / онлайн-платформи;
- технічне забезпечення;
- підготовку модератора.

Для конкретної наради заповнити цей чек-лист.

Завдання 4 Моделювання ролей учасників наради.

Мета: відпрацювати навички групової комунікації.

Завдання: у групі розподілити такі ролі:

- керівник / модератор;
- секретар;
- експерт;
- опонент;
- учасник;
- спостерігач.

Провести 10–15-хвилинну модельну нараду.

Після завершення зробити рефлексію:

- які ролі виконано добре;
- які конфлікти або труднощі виникли;
- що можна поліпшити.

Завдання 5 Розроблення протоколу наради.

Мета: сформувати навички фіксації управлінських рішень.

Завдання: на підставі реальної або модельної наради скласти **офіційний протокол**.

Він повинен містити:

- дату, час, місце;
- перелік присутніх;
- порядок денний;
- стислий зміст обговорення;
- ухвалені рішення;
- відповідальних і строки виконання.

Оцінити якість власного протоколу за такими критеріями: точність, повнота, структурованість.

Завдання 6 Аналіз типових помилок у проведенні нарад.

Мета: навчитися розпізнавати й усувати неефективні елементи.

Завдання: ознайомитися з переліком типових помилок (можна використати надані або власні):

- відсутність чіткої мети;
- занадто велика кількість учасників;
- тривалість понад норму;
- хаотичне обговорення;
- відсутність відповідальних;
- не ведеться протокол.

Для кожної помилки запропонувати власне рішення.

Створити «Пам'ятку ефективної наради менеджера».

Завдання 7 Кейсове завдання «Нарада, що провалилася».

Мета: навчитися аналізувати реальні ситуації та ухвалювати правильні управлінські рішення.

Кейс (приклад). Керівник провів нараду щодо зниження продажів. Порядку денного не було, учасники перебивали один одного, час затягнувся на дві години, рішень не ухвалено, більшість учасників залишилися незадоволені.

Завдання: визначити конкретні помилки. Пояснити, яких принципів організації нарад не дотримано. Запропонувати чіткий і ефективний варіант:

- підготовки;
- порядку денного;
- таймінгу;
- правил поведінки;
- підсумкового протоколу.

Завдання 8 Онлайн-наради: правила організації.

Мета: набути компетентностей проведення дистанційних управлінських зустрічей.

Завдання: розробити **регламент онлайн-наради**, включаючи:

- правила мікрофона та камери;
- таймінг;
- демонстрацію матеріалів;
- порядок висловлення пропозицій;
- правила фіксації рішень.

Провести коротку онлайн-нараду у Zoom / Meet / Teams (можна модельну).

Оцінити ефективність онлайн-формату: переваги та недоліки.

Тема 7 Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпоряднича робота

Завдання 1 Аналіз розподілу функцій у підрозділі.

Мета: навчитися визначати оптимальний розподіл управлінських обов'язків.

Завдання: обрати підрозділ (маркетинг, продажі, логістика, персонал, фінанси).

Скласти таблицю «**Розподіл функцій**», вказавши:

- основні завдання підрозділу;
- відповідальних осіб;
- обґрунтування такого розподілу.

Визначити дублювання або прогалини у функціях.

Запропонувати оптимізований розподіл.

Завдання 2 Побудова схеми кооперації управлінської праці.

Мета: розвинути вміння проектувати взаємодію між працівниками.

Завдання: створити **схему кооперації** (у вигляді блок-схеми, таблиці або матриці), що показує:

- хто з ким взаємодіє;
- які інформаційні потоки існують;
- які рішення узгоджуються.

Проаналізувати сильні та слабкі сторони кооперації.

Запропонувати зміни для підвищення ефективності комунікації.

Завдання 3 Аналіз ролі менеджера в системі кооперації.

Мета: усвідомити значення лідерства і координації у спільній роботі.

Завдання: описати функції менеджера, як:

- координатора;
- комунікатора;

- контролера;
- мотиватора;
- аналітика.

Навести приклади ситуацій, коли неправильна координація призводить до втрати часу / ресурсів.

Запропонувати систему поліпшення координації (регламент, цифрові інструменти, контрольні точки).

Завдання 4 Делегування як інструмент розподілу праці.

Мета: навчитися правильно передавати повноваження.

Завдання: скласти список завдань менеджера зі своєї спеціалізації (10–15 пунктів).

Позначити:

- завдання, які можна делегувати;
- завдання, які делегувати не можна;
- завдання, які бажано делегувати частково.

Пояснити критерії такого поділу.

Запропонувати схему делегування для трьох завдань:

- кому;
- з якими правами;
- з яким терміном;
- які критерії контролю.

Завдання 5 Кейсове завдання «Менеджер усе робить сам».

Мета: сформувати навички аналізу неефективного розподілу праці.

Кейс. Менеджер відділу сам виконує більшість завдань: готує документи, відповідає на всі листи, контролює кожну дрібницю. У результаті він не встигає виконувати стратегічні функції.

Завдання: визначити, які помилки робить менеджер. Які управлінські функції страждають найбільше?

Запропонувати:

- нову схему розподілу праці;

- перелік завдань, які необхідно делегувати;
- правила контролю делегованих завдань.

Описати прогноз результатів після правильного розподілу.

Завдання 6 Розпорядницька діяльність менеджера: підготування наказів.

Мета: навчитися правильно оформляти управлінські документи.

Завдання: підготувати один із документів (на вибір):

- наказ;
- розпорядження;
- службову записку;
- вказівку керівника.

Документ має містити:

- заголовок;
- підстави;
- основну частину;
- відповідальних;
- строки;
- підпис керівника.

Оцінити документ за такими критеріями: чіткість, логічність, конкретність.

Завдання 7 Аналіз управлінських рішень у розпорядницькій роботі.

Мета: навчитися формулювати ефективні розпорядчі рішення.

Завдання: розглянути 3–4 приклади управлінських ситуацій (можна розробити власні).

Для кожної ситуації сформулювати:

- управлінську проблему;
- варіанти рішень;
- конкретне розпорядження;
- показники виконання.

Обґрунтувати, чому обране розпорядження є оптимальним.

Завдання 8 Розроблення регламенту розпорядницької роботи.

Мета: навчитися створювати внутрішні правила управлінських процесів.

Завдання: для обраного підрозділу розробити **регламент розпорядничої роботи:**

- порядок підготовки документів;
- строки підписання;
- порядок доведення до виконавців;
- правила контролю;
- відповідальність.

Пояснити, як регламент впливає на продуктивність підрозділу.

Завдання 9 Побудова матриці відповідальності (RACI/DRI).

Мета: навчитися формалізувати розподіл ролей в управлінських процесах.

Завдання: обрати процес (підготовка звіту, запуск реклами, прийом персоналу, обслуговування клієнтів).

Побудувати **матрицю відповідальності RACI:**

- Responsible (виконує);
- Accountable (відповідає);
- Consulted (консультує);
- Informed (інформується).

Пояснити, як матриця зменшує конфлікти та дублювання функцій.

Завдання 10 Аналіз кооперації праці у проєктній команді.

Мета: навчитися оцінювати взаємодію у тимчасових і гнучких командах.

Завдання: уявити, що створюється проєктна команда для запуску нового продукту.

Описати структуру команди:

- керівник проєкту;
- маркетолог;
- фінансист;
- аналітик;
- менеджер з персоналу;

- PR-фахівець.

Визначити:

- функції кожного;
- зону відповідальності;
- способи кооперації;
- ризики неузгодженості.

Запропонувати інструменти координації (канбан, щотижневі стендапи, система завдань).

Тема 8 Документування в керуванні

Завдання 1 Класифікація управлінських документів.

Мета: навчитися розрізняти види документів та їх призначення.

Завдання: скласти перелік основних документів, що використовуються в управлінні:

- розпорядчі;
- організаційні;
- інформаційно-аналітичні;
- кадрові;
- фінансові;
- комерційні;
- комунікаційні.

Розмістити їх у таблиці, додавши:

- призначення;
- хто готує;
- хто затверджує;
- строк зберігання.

Зробити висновок про структуру документообігу підрозділу.

Завдання 2 Оформлення внутрішнього управлінського документа.

Мета: сформувати навички складання управлінських документів.

Завдання (одне на вибір): підготувати наказ, розпорядження, протокол, службову записку або пояснювальну записку.

Документ повинен містити:

- реквізити;
- текст;
- підстави;
- виконавців;
- дату та підпис.

Оцінити документ за такими критеріями: точність, коректність, логічність.

Завдання 3 Розроблення номенклатури справ підрозділу.

Мета: навчитися систематизувати документи для зручності пошуку й зберігання.

Завдання: обрати будь-який підрозділ (кадри, фінанси, маркетинг, продажі).

Скласти **номенклатуру справ**, зазначивши:

- індекс справи;
- назву;
- строк зберігання;
- відповідального за ведення.

Пояснити, чому саме така структура є оптимальною.

Завдання 4 Документообіг організації: побудова руху документів.

Мета: навчитися проєктувати схему документообігу.

Завдання: побудувати схему руху типового документа (на вибір):

- договір;
- наказ;
- службова записка;
- рахунок;
- заявка.

Вказати етапи:

- створення;
- погодження;
- реєстрація;
- виконання;
- контролю;
- архівування.

Визначити слабкі місця та запропонувати оптимізацію.

Завдання 5 Автоматизація документообігу.

Мета: зрозуміти, як цифрові інструменти поліпшують якість управління.

Завдання: обрати одну із систем електронного документообігу (вітчизняну або міжнародну).

Проаналізувати її можливості:

- створення документів;
- погодження;
- електронний підпис;
- архівування;
- контроль завдань.

Підготувати пропозицію щодо впровадження такої системи на умовному підприємстві:

- переваги;
- недоліки;
- очікувані результати.

Завдання 6 Оцінювання якості управлінського документа.

Мета: навчитися застосовувати нормативні вимоги до документації.

Завдання: обрати будь-який управлінський документ (справжній або навчальний).

Оцінити його за критеріями:

- відповідність стандартам;
- повнота;
- коректність реквізитів;

- структура;
- грамотність і стиль;
- юридична точність.

Підготувати пропозиції щодо його поліпшення.

Завдання 7 Складання протоколу наради.

Мета: сформувати практичні навички фіксації рішень.

Завдання: використати матеріали модельної або реальної наради (можна з попередньої теми).

Підготувати **повний протокол**, що містить:

- вступну частину;
- порядок денний;
- зміст обговорення;
- прийняті рішення;
- виконавців і строки.

Провести самоаналіз: що вдалося, що потрібно вдосконалити.

Завдання 8 Підготування ділового листа.

Мета: навчитися правилам офіційної комунікації.

Завдання: підготувати діловий лист за одним із варіантів:

- запит;
- претензія;
- пропозиція;
- відповідь на запит;
- інформаційний лист.

Документ має містити:

- тему;
- звертання;
- чітку структуру;
- коректний стиль;
- підпис.

Перевірити лист на відповідність нормам ділового мовлення.

Завдання 9 Розроблення інструкції з діловодства підрозділу.

Мета: навчитися створювати локальні нормативні документи.

Завдання: створити **інструкцію з діловодства** для умовного підрозділу.

Включити до неї:

- правила підготовки документів;
- правила реєстрації;
- порядок погодження;
- порядок передачі документів;
- правила зберігання;
- відповідальність.

Пояснити, як інструкція впливає на ефективність роботи.

Завдання 10 Аналіз помилок у документуванні.

Мета: навчитися розпізнавати та виправляти типові порушення.

Завдання: отримати або скласти приклад документа з навмисними помилками:

- відсутні реквізити;
- нечіткі формулювання;
- стилістичні порушення;
- помилки у структурі;
- змішані стилі (розмовний / офіційний).

Виправити документ.

Скласти список типових помилок і порад щодо їх уникнення.

Тема 9 Складання та оформлення документів

Завдання 1 Аналіз реквізитів управлінського документа.

Мета: навчитися розпізнавати та правильно використовувати реквізити.

Завдання: навести перелік основних реквізитів документа (дата, номер, заголовок, текст, підпис, гриф погодження тощо).

Обрати будь-який зразок документа та позначити всі реквізити.

Оцінити, яких реквізитів не вистачає або які оформлені неправильно.

Внести корективи.

Завдання 2 Складання службової записки.

Мета: Сформувати навички створення внутрішніх управлінських документів.

Завдання: скласти службову записку за одним із варіантів:

- прохання про ресурс / обладнання;
- інформування про проблему;
- пропозиція щодо оптимізації роботи;
- прохання про відрядження.

Записати документ за стандартною структурою:

- адресат;
- змістова частина;
- обґрунтування;
- підпис.

Оцінити стиль і чіткість формулювань.

Завдання 3 Підготування наказу (розпорядчий документ).

Мета: навчитися оформляти документи, що містять управлінські рішення.

Завдання: підготувати **наказ** за одним із варіантів:

- про затвердження плану;
- про проведення заходу;
- про призначення відповідальної особи;
- про дисциплінарне стягнення;
- про відрядження.

Структура наказу повинна містити:

- заголовок;
- підстави;
- наказову частину;
- відповідальних виконавців;
- строки виконання;

- підпис керівника.

Завдання 4 Створення ділового листа.

Мета: навчитися професійній комунікації в управлінні.

Завдання: скласти один із листів:

- лист-повідомлення;
- лист-прохання;
- лист-запит;
- лист-нагадування;
- лист-відповідь.

Структурувати документ:

- тема;
- звертання;
- основний зміст;
- висновок;
- підпис.

Дотримуватися норм ділового стилю й тональності.

Завдання 5 Розроблення протоколу наради або зборів.

Мета: Відпрацювати вміння фіксувати управлінські рішення.

Завдання: за матеріалами модельної або реальної наради скласти **протокол**.

Документ має включати:

- шапку (назву органу, дату, місце);
- список присутніх;
- порядок денний;
- перебіг обговорення;
- ухвалені рішення;
- виконавців і строки.

Перевірити документ на логічність і чіткість.

Завдання 6 Підготування резюме (CV) та мотиваційного листа менеджера.

Мета: навчитися оформляти особисті документи професійної комунікації.

Завдання: підготувати **резюме** відповідно до стандартів:

- контакти;
- мета;
- досвід;
- освіта;
- навички;
- досягнення.

Додати **мотиваційний лист** для умовної вакансії менеджера:

- вступ;
- сильні сторони;
- досвід / компетенції;
- мотиви;
- завершення.

Завдання 7 Виявлення та виправлення типових помилок у документах.

Мета: Навчитися аналізувати якість службових документів.

Завдання: отримати або скласти документ із навмисними помилками:

- відсутні реквізити;
- нечітка структура;
- неправильні дати;
- стилістичні порушення;
- розмовні вирази.

Відредагувати документ.

Скласти перелік помилок і правила для їх запобігання.

Завдання 8 Комплексна робота «Підготування пакета документів для робочої ситуації».

Мета: поєднати навички складання різних видів документів.

Завдання: Обрати одну ситуацію:

- запуск нового проєкту;

- підготування заходу;
- прийняття нового співробітника;
- вирішення внутрішньої проблеми;
- проведення аудиту.

Підготувати повний комплект документів (3–5):

- наказ;
- службова записка;
- лист;
- протокол;
- акт;
- графік або план.

Оформити їх за всіма правилами діловодства.

Зробити висновок щодо логічності та взаємозв'язку документів.

Тема 10 Ділові контакти, переговори, телефонні розмови

Завдання 1 Аналіз ефективності ділових контактів.

Мета: навчитися оцінювати якість ділових взаємин.

Завдання: обрати реальний або модельний діловий контакт (зустріч, телефонну розмову, листування, онлайн-зустріч).

Оцінити його за критеріями:

- чіткість мети;
- професійна поведінка;
- ефективність комунікації;
- досягнення результату.

Визначити сильні сторони та недоліки.

Запропонувати три рекомендації для поліпшення контакту.

Завдання 2 Розроблення сценарію переговорів.

Мета: навчитися планувати ділові переговори.

Завдання: обрати тему переговорів (написання контракту, вирішення конфлікту, узгодження умов співпраці, підвищення бюджету).

Скласти **сценарій переговорів**, що включає:

- мету;
- основні питання;
- аргументи «за» і «проти»;
- можливі заперечення;
- очікуваний результат.

Визначити ролі учасників і їх завдання.

Завдання 3 Відпрацювання технік активного слухання.

Мета: поліпшити комунікативні навички під час переговорів.

Завдання: провести тренінг у парах або групі, де один говорить про проблему, а інший застосовує техніки активного слухання:

- повторення;
- уточнення;
- парафраз;
- невербальні сигнали.

Обговорити, як ці техніки вплинули на розуміння співрозмовника.

Завдання 4 Моделювання телефонної розмови.

Мета: навчитися дотримуватися правил телефонного етикету.

Завдання: підготувати короткий сценарій телефонної розмови:

- звертання;
- представлення;
- суть питання;
- узгодження дій;
- підсумок.

Провести розмову в парі та оцінити:

- чіткість і логічність;
- правильність етикету;
- ефективність комунікації.

Завдання 5 Ведення переговорів у конфліктній ситуації.

Мета: навчитися конструктивно вирішувати суперечки під час переговорів.

Завдання: розглянути кейс «Конфлікт із постачальником, колегою або клієнтом».

Скласти план переговорів, що включає:

- визначення проблеми;
- позиції сторін;
- аргументи;
- варіанти компромісу;
- контрольні питання.

Провести рольову гру та проаналізувати результат.

Завдання 6 Підготування ділової презентації під час переговорів.

Мета: навчитися візуалізувати та аргументувати пропозиції.

Завдання: підготувати коротку презентацію (5–7 слайдів) на тему:

- пропозиція нового продукту;
- оптимізація процесу;
- бюджетний план;
- комунікаційна стратегія.

Вказати ключові аргументи, що підкреслюють переваги вашої пропозиції.

Провести презентацію у групі та отримати зворотний зв'язок.

Завдання 7 Комплексна рольова гра «Ділові переговори».

Мета: інтегрувати всі навички ведення переговорів і ділових контактів.

Завдання: розділити групу на дві або три команди, кожна отримує роль:

- компанія-постачальник;
- компанія-клієнт;
- внутрішня команда менеджерів.

Провести переговори щодо:

- умов співпраці;
- узгодження бюджету;
- вирішення конфлікту;

- розподілу ресурсів.

Після завершення провести аналіз:

- ефективність комунікації;
- дотримання етикету;
- досягнуті результати;
- що можна поліпшити.

Змістовий модуль 3 Розвиток менеджерського потенціалу

Тема 11 Робота менеджера з комерційною та таємною інформацією

Завдання 1 Класифікація інформації.

Мета: навчитися розрізняти види інформації за рівнем доступу та конфіденційності.

Завдання: скласти перелік інформаційних ресурсів підрозділу / компанії (контракти, внутрішні звіти, фінансові дані, база клієнтів, маркетингові дослідження).

Класифікувати їх, як:

- публічні;
- внутрішні;
- конфіденційні;
- комерційна таємниця.

Обґрунтувати, чому кожен вид інформації потребує певного рівня захисту.

Завдання 2 Розроблення правил оброблення комерційної інформації.

Мета: навчитися формалізувати порядок роботи з інформацією.

Завдання: скласти **інструкцію або пам'ятку** для менеджера щодо оброблення комерційної інформації:

- порядок отримання та зберігання;
- порядок передачі та обміну;
- обмеження доступу;
- правила використання.

Пояснити, як дотримання цих правил запобігає витоку інформації.

Завдання 3 Визначення ризиків витоку інформації.

Мета: навчитися оцінювати ризики та вживати профілактичні заходи.

Завдання: обрати реальний або модельний кейс:

- передача даних постачальнику;
- публікація звіту;
- робота з електронною поштою;
- використання зовнішніх носіїв.

Визначити можливі ризики витоку інформації.

Запропонувати заходи захисту та контрольні механізми.

Завдання 4 Симуляція обміну комерційною інформацією.

Мета: навчитися безпечно передавати інформацію колегам і партнерам.

Завдання: розробити сценарій обміну інформацією:

- внутрішній документообіг;
- зовнішнє листування з партнером;
- передача цифрових файлів.

Вказати, які засоби захисту використовуються: шифрування, паролі, NDA, обмеження доступу.

Провести рольову гру з дотриманням правил безпеки.

Завдання 5 Підготування договору про нерозголошення (NDA).

Мета: навчитися оформляти юридичний захист комерційної таємниці.

Завдання: скласти спрощений NDA між компанією та партнером або співробітником.

Документ повинен містити:

- предмет угоди;
- зобов'язання сторін;
- терміни дії;
- відповідальність за порушення;
- підписи сторін.

Пояснити, як NDA захищає інформацію.

Завдання 6 Аналіз кейсу витоку інформації.

Мета: навчитися виявляти причини та наслідки витоку.

Завдання: розглянути приклад витоку комерційної інформації (реальний або навчальний кейс).

Визначити:

- джерело витоку;
- які дані були розкриті;
- наслідки для компанії;
- слабкі місця в системі захисту.

Запропонувати заходи для запобігання повторним випадкам.

Завдання 7 Робота з конфіденційними файлами.

Мета: навчитися безпечно працювати з електронними даними.

Завдання: створити умовний файл із конфіденційною інформацією (фінансовий звіт, список клієнтів, план маркетингу).

Продемонструвати заходи безпеки:

- шифрування файлу;
- обмеження доступу;
- ведення журналу змін;
- резервне копіювання.

Описати, як ці заходи мінімізують ризик витоку.

Завдання 8 Контроль доступу до інформації.

Мета: навчитися управляти правами доступу в організації.

Завдання: розробити схему розмежування доступу до інформації для підрозділу:

- керівник;
- менеджери;
- співробітники;
- сторонні партнери.

Вказати, які категорії інформації доступні кожній групі.

Обґрунтувати, як така схема підвищує безпеку інформації.

Завдання 9 Розроблення плану реагування на витік інформації.

Мета: навчитися діяти у кризових ситуаціях.

Завдання: скласти план дій у разі виявлення витоку:

- виявлення та локалізація;
- оповіщення керівництва;
- аналіз причин;
- усунення наслідків;
- інформування зацікавлених сторін;
- превентивні заходи.

Пояснити, як такий план мінімізує збитки компанії.

Завдання 10 Комплексне завдання «Менеджер і комерційна таємниця».

Мета: інтегрувати всі навички безпечної роботи з інформацією.

Завдання: змодельовати робочий день менеджера, який оперує конфіденційною інформацією:

- отримання та обробка даних;
- підготовка звіту;
- передача інформації колегам;
- зовнішні переговори;
- зберігання та архівування.

Вказати всі заходи безпеки на кожному етапі.

Оцінити ефективність системи захисту інформації.

Тема 12 Самомотивування та самоконтроль менеджера

Завдання 1 Визначення особистих мотиваторів.

Мета: навчитися ідентифікувати фактори, що стимулюють роботу менеджера.

Завдання: скласти список особистих мотиваторів (матеріальних, соціальних, психологічних).

Оцінити, які з них найбільш ефективні у вашій роботі.

Розробити таблицю пріоритетності мотиваторів за рівнем впливу на продуктивність.

Завдання 2 Постановка SMART-цілей.

Мета: навчитися формулювати чіткі, досяжні та вимірювані цілі.

Завдання: обрати одну професійну мету менеджера, сформулювати її за принципом **SMART**:

Specific (конкретна);

Measurable (вимірювана);

Achievable (досяжна);

Relevant (актуальна);

Time-bound (обмежена в часі).

Проаналізуйте, як така постановка цілей допомагає самотивуванню.

Завдання 3 Розроблення плану самоконтролю.

Мета: навчитися контролювати власну продуктивність і емоційний стан.

Завдання: обрати робочий процес або проєкт, скласти **план самоконтролю**, який включає:

- ключові етапи роботи;
- контрольні точки;
- методи оцінки виконання;
- способи корекції помилок.

Протягом тижня відслідкуйте виконання плану.

Завдання 4 Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації.

Мета: навчитися розрізняти внутрішні та зовнішні джерела мотивації.

Завдання: визначити приклади внутрішніх мотиваторів (особистий розвиток, самовдосконалення, інтерес до роботи).

Визначити зовнішні мотиватори (зарплата, премія, визнання колег).

Скласти порівняльну таблицю та визначити, які фактори найбільше впливають на вашу продуктивність.

Завдання 5 Самоаналіз продуктивності.

Мета: навчитися оцінювати власну ефективність та рівень самоконтролю.

Завдання: протягом тижня вести щоденник робочих справ:

- завдання;
- час виконання;
- оцінка ефективності (1–5 балів);
- емоційний стан.

Визначити закономірності між мотивацією, самоконтролем та результатами.

Скласти висновки та пропозиції щодо підвищення продуктивності.

Завдання 6 Розроблення мотиваційного плану для себе.

Мета: навчитися підтримувати високий рівень мотивації протягом тривалого часу.

Завдання: обрати професійні цілі на місяць або квартал, розробити мотиваційний план, включаючи:

- маленькі проміжні цілі;
- способи заохочення себе за досягнення;
- методи подолання демотивації.

Застосувати план у роботі та оцініть ефективність.

Завдання 7 Відпрацювання технік самоконтролю.

Мета: навчитися керувати емоціями та стресом у роботі менеджера.

Завдання: ознайомитися з техніками самоконтролю:

- дихальні вправи;
- короткі паузи;
- планування пріоритетів;
- позитивне самопідкріплення.

Протягом робочого тижня застосовувати щонайменше три техніки.

Оцінити, як вони вплинули на концентрацію та продуктивність.

Завдання 8 Розроблення системи особистого контролю над часом.

Мета: навчитися ефективно організовувати робочий день.

Завдання: скласти розклад робочого дня або тижня менеджера.

Вказати ключові завдання, час на їх виконання, перерви та контрольні точки.

Протягом тижня проводити аналіз відхилень і причин.

Внести корективи для підвищення ефективності.

Завдання 9 Ведення щоденника самоконтролю.

Мета: систематизувати спостереження за своєю продуктивністю та мотивацією.

Завдання: щодня записувати:

- виконані завдання;
- час та якість виконання;
- рівень мотивації;
- труднощі та способи їх подолання.

Наприкінці тижня підвести підсумки: що вдалося, що потребує поліпшення.

Завдання 10 Комплексне завдання «Планування та контроль власної діяльності менеджера».

Мета: інтегрувати всі навички самомотивування та самоконтролю.

Завдання: визначити одну складне професійне завдання або проєкт.

Скласти комплексний план:

- SMART-цілі;
- мотиваційний план;
- контрольні точки та методи самоконтролю;
- оцінка ризиків демотивації.

Виконати план протягом тижня або змодельовати його виконання.

Провести аналіз ефективності та зробити висновки щодо власного самоконтролю та самомотивації.

Тема 13 Формування якостей ефективного менеджера

Завдання 1 Самооцінка управлінських якостей.

Мета: визначити сильні та слабкі сторони менеджера.

Завдання: скласти список ключових якостей ефективного менеджера:

- лідерство;
- комунікабельність;
- відповідальність;
- стресостійкість;
- креативність;
- організованість;
- вміння приймати рішення.

Оцінити себе за кожною якістю за шкалою 1–5.

Визначити, які якості потребують розвитку.

Завдання 2 Виявлення сильних і слабких сторін.

Мета: навчитися аналізувати власні компетенції.

Завдання: використовуючи метод SWOT-аналіз, оцінити себе як менеджера:

Strengths (сильні сторони);

Weaknesses (слабкі сторони);

Opportunities (можливості розвитку);

Threats (загрози ефективності).

Запропонувати конкретні дії для посилення слабких сторін і використання сильних.

Завдання 3 Розвиток комунікативних навичок.

Мета: підвищити ефективність взаємодії з колегами та підлеглими.

Завдання: провести коротку рольову гру або симуляцію:

- проведення наради;
- представлення проєкту;
- конфліктна ситуація;
- переконання колеги.

Оцінити власну ефективність комунікації: чіткість, аргументованість, емоційний контроль.

Скласти план вдосконалення комунікативних навичок.

Завдання 4 Розвиток лідерських якостей.

Мета: Навчитися організовувати команду та впливати на результат.

Завдання: скласти план проведення короткого командного проєкту (реального або модельного). Вказати:

- мету проєкту;
- ролі учасників;
- методи мотивації та контролю;
- способи делегування завдань.

Провести проєкт у команді або змодельовати його виконання, після чого зробити самоаналіз лідерської діяльності.

Завдання 5 Розвиток стресостійкості.

Мета: навчитися контролювати емоційний стан під час напруженої роботи.

Завдання: скласти список типових стресових ситуацій менеджера (конфлікти, дедлайни, перевантаження). Обрати 3–4 методи подолання стресу:

- планування та пріоритизація;
- техніки релаксації;
- позитивне мислення;
- підтримка колег.

Протягом тижня застосовуйте ці методи і фіксуйте результати.

Завдання 6 Розвиток креативності.

Мета: навчитися генерувати нестандартні рішення.

Завдання: обрати проблему або завдання менеджера (оптимізація процесу, підвищення ефективності команди, новий проєкт). Застосувати методи креативного мислення:

- мозковий штурм;
- метод «6 капелюхів»;
- SCAMPER (модифікація існуючих рішень);
- картування ідей.

Визначити найкраще рішення та обґрунтувати його.

Завдання 7 План розвитку особистих якостей.

Мета: навчитися систематично поліпшувати професійні навички.

Завдання: скласти індивідуальний план розвитку менеджера на 1–3 місяці, вказати конкретні дії для розвитку:

- лідерських якостей;
- комунікативних навичок;
- стресостійкості;
- креативності;
- організованості.

Встановити контрольні точки та критерії оцінювання прогресу.

Завдання 8 Моделювання управлінської ситуації.

Мета: навчитися застосовувати ефективні якості менеджера на практиці.

Завдання: обрати модельну ситуацію:

- конфлікт у команді;
- затримка виконання проєкту;
- прийняття складного рішення;
- мотивація команди.

Вирішити ситуацію, застосувавши набір ефективних якостей менеджера.

Проведіть аналіз: що спрацювало, а що можна поліпшити.

Завдання 9 Оцінювання ефективності менеджера.

Мета: навчитися об'єктивно оцінювати результати власної діяльності.

Завдання: скласти критерії ефективності менеджера:

- досягнення цілей;
- задоволеність команди;
- своєчасність виконання завдань;
- якість прийнятих рішень.

Провести самооцінку або групову оцінку менеджера за цими критеріями.

Визначити пріоритетні напрями розвитку.

Завдання 10 Комплексне завдання «План розвитку ефективного менеджера».

Мета: інтегрувати всі навички та якості ефективного менеджера.

Завдання: провести самоаналіз: визначити сильні та слабкі сторони, мотиватори та рівень самоконтролю; скласти комплексний план розвитку на місяць:

- розвиток ключових якостей (лідерство, комунікації, стресостійкість, креативність, організованість);
- контрольні точки і критерії оцінки прогресу;
- способи самомотивації та підтримки продуктивності.

Відпрацювати план на прикладі практичного завдання або проєкту й підвести підсумки.

Тема 14 Розвиток менеджерського потенціалу

Завдання 1 Самодіагностика менеджерського потенціалу.

Мета: визначити рівень розвитку власних управлінських компетенцій, усвідомити сильні та слабкі сторони менеджера, сформулювати базу для подальшого розвитку менеджерського потенціалу.

Завдання: оцінити власні управлінські компетентності за 5-бальною шкалою за такими критеріями:

- лідерство;
- комунікативні навички;
- прийняття рішень;
- стресостійкість;
- делегування;
- планування та організація;
- мотивація персоналу;
- емоційний інтелект.

Занести результати в таблицю та вказати свої сильні сторони та зони для розвитку

Після заповнення зробити короткий висновок про те, які три компетентності є найрозвиненішими, які три потребують поліпшення.

Завдання 2 Визначення власного управлінського стилю.

Мета: визначити домінуючий стиль управління; усвідомити, як обраний стиль впливає на підлеглих та ефективність роботи; сформувати рекомендації щодо підвищення менеджерського потенціалу через корекцію управлінського стилю.

Завдання: пройти будь-який базовий тест на визначення стилю управління (авторитарний, демократичний, ліберальний). У короткому описі (5–7 речень) пояснити:

- який стиль у вас домінує;
- які його переваги;
- які ризики або недоліки він може створювати в роботі;
- у яких ситуаціях цей стиль працює найкраще.

Завдання 3 Аналіз власної кар'єрної траєкторії менеджера.

Мета: проаналізувати власний професійний шлях та визначити ключові етапи формування управлінських компетенцій

Завдання: визначити свої довгострокові цілі як менеджера (на 3–5 років).

Скласти SMART-план розвитку менеджерського потенціалу на один рік.

Завдання 4 Розроблення програми саморозвитку менеджера.

Мета: сформувати індивідуальну програму розвитку управлінських компетенцій.

Завдання: скласти персональний план розвитку на шість місяців, включивши:

- навички, які потрібно вдосконалити;
- курси / книги / навчальні матеріали;
- тренування або практики (наприклад, переговори, управління часом);
- заплановані зміни в поведінці;
- очікувані результати

Завдання 5 Кейсове завдання «Розкриття потенціалу нового співробітника».

Мета: навчитися застосовувати інструменти розвитку персоналу та менеджерські компетентності для розкриття потенціалу співробітників.

Кейс. Ви – керівник відділу. У команді з’явився новий працівник, який має високий потенціал, але поки що не показує значних результатів і не виявляє ініціативи. Колектив також не виявляє особливої підтримки.

Завдання:

Які інструменти розвитку персоналу ви використаєте?

Як допоможете співробітнику розкрити потенціал?

Які управлінські компетентності вам знадобляться в цій ситуації?

(Відповідь – 10–12 речень.)

З ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота здобувача є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Самостійну роботу над засвоєнням навчального матеріалу з конкретної дисципліни можна виконувати в бібліотеці, навчальних кабінетах, комп'ютерних класах (лабораторіях), а також у домашніх умовах.

Основні види самостійної роботи здобувача:

- вивчення додаткової літератури;
- робота із законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами;
- підготовка рефератів, доповідей;
- підготовка до практичних занять;
- підготовка до проміжного й підсумкового контролю.

МОДУЛЬ 1 САМОМЕНЕДЖМЕНТ

ЗМ 1 САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту

Основні завдання для самостійної роботи: опрацювати основні концепції самоменеджменту; скласти конспект основних принципів; провести самооцінку власних навичок самоуправління.

Тема 2 Планування особистісної роботи менеджера

Основні завдання для самостійної роботи: скласти особистий план роботи на тиждень; застосувати принципи пріоритизації; проаналізувати ефективність планування.

Тема 3 Принципи й напрями наукової організації управлінської праці (НОУП)

Основні завдання для самостійної роботи: вивчити методи оптимізації управлінської праці; скласти пропозиції щодо поліпшення організації власної роботи.

Тема 4 Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу

Основні завдання для самостійної роботи: провести облік власного часу; проаналізувати ефективність використання робочого часу; скласти рекомендації для підвищення продуктивності.

ЗМ 2 САМОАКТУАЛІЗАЦІЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Тема 5 Організація робочого місця. Умови праці

Основні завдання для самостійної роботи: провести самоаналіз організації робочого місця; визначити фактори підвищення комфорту і продуктивності; скласти план оптимізації робочого середовища.

Тема 6 Організація і проведення нарад і зборів

Основні завдання для самостійної роботи: моделювати проведення наради; скласти порядок денний; оцінити ефективність проведення зустрічі.

Тема 7 Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядницька робота

Основні завдання для самостійної роботи: проаналізувати розподіл завдань у команді; скласти схему кооперації; оцінити ефективність розпорядницьких функцій.

Тема 8 Документування в керуванні

Основні завдання для самостійної роботи: вивчити вимоги до оформлення управлінських документів; скласти приклад внутрішнього документа; оцінити його відповідність стандартам.

Тема 9 Складання та оформлення документів

Основні завдання для самостійної роботи: виконати практичне завдання з підготовки службової записки або наказу; оцінити правильність оформлення.

Тема 10 Ділові контакти, переговори, телефонні розмови

Основні завдання для самостійної роботи: провести аналіз власних комунікативних навичок; змодельовати переговори; скласти рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій.

ЗМ 3 РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Тема 11 Робота менеджера з комерційною та таємною інформацією

Основні завдання для самостійної роботи: вивчити правила роботи з конфіденційною інформацією; провести аналіз власного досвіду; скласти план захисту інформації.

Тема 12 Самомотивування та самоконтроль менеджера

Основні завдання для самостійної роботи: провести самоаналіз мотивації; скласти план підвищення власної дисципліни і самоконтролю; застосувати методи самомотивування на практиці.

Тема 13 Формування якостей ефективного менеджера

Основні завдання для самостійної роботи: скласти список особистих сильних і слабких сторін; визначити напрями розвитку; розробити індивідуальний план вдосконалення якостей менеджера.

Тема 14 Розвиток менеджерського потенціалу

Основні завдання для самостійної роботи: виконати самодіагностику потенціалу; визначити управлінський стиль; розробити програму саморозвитку; вирішити кейс щодо розвитку підлеглого.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМООЦІНКИ

1. Визначте суть і управлінські ролі менеджера.
2. Як відбувається оцінка ділових якостей менеджера?
3. Визначте рольову спрямованість діяльності менеджера.
4. Поясніть взаємозв'язок факторів, що впливають на управлінську діяльність і здатність менеджера.
5. Визначте термін «менеджер». Назвіть категорії працівників, які належать до управлінського персоналу.
6. Охарактеризуйте зміст управлінської праці менеджерів, її відмінність від інших видів трудової діяльності.
7. Назвіть основні види розподілу праці менеджерів і їхні відмінності.
8. Надайте характеристику головним вимогам щодо професійної компетенції менеджерів, основні вміння, що визначають ефективність їхньої праці залежно від рівня керування.
9. Поясніть суть, значення й завдання наукової організації праці на сучасному етапі.
10. Визначте принципи пошуків резервів у керуванні.
11. Назвіть основні види розділення управлінської праці: суть і зміст.
12. Як планується ефективне використання робочого часу?
13. Охарактеризуйте принципи організації роботи менеджера.
14. Аналіз використання часу.
15. Система планування часу менеджером.
16. Організація робочих місць.
17. Планування робочих місць.
18. Технічне оснащення робочих місць.
19. Удосконалювання умов праці.
20. Значення й роль інформації в роботі менеджера.
21. Види службових документів.
22. Вимоги до службових документів.
23. Організація роботи менеджера з документами.

24. Складання й оформлення документів.
25. Використання ЕОМ у роботі з документами.
26. Робота над текстом.
27. Тренування пам'яті.
28. Записна книжка керівника.
29. Ефективність ділового спілкування по телефону.
30. Підготовча робота перед службовими відрядженнями.
31. Розкрийте суть емоційної компетенції в управлінській діяльності.
32. Охарактеризуйте основні інструменти тайм-менеджменту.
33. Розкрийте суть мотивації та самомотивації менеджера.
34. Розкрийте суть планування в діяльності менеджера.
35. Охарактеризуйте індивідуальні особистісні відмінності менеджерів.
36. Охарактеризуйте основні критерії ефективного самоменеджменту.
37. Асертивність у роботі менеджера. Причини неасертивної поведінки особистості.
38. Охарактеризуйте вплив акцентуації характеру на ефективність управлінської діяльності.
39. Надайте визначення ціннісних орієнтирів особистості.
40. Розкрийте поняття саморозвитку особистості менеджера.
41. Надайте характеристику методів планування особистої роботи менеджера.
42. Надайте характеристику основних видів розподілу й кооперації управлінської діяльності.
43. Розкрийте суть специфіки управлінської діяльності.
44. Розкрийте суть методів нормування управлінської діяльності.
45. Надайте характеристику технології проведення нарад та зборів.
46. Розкрийте суть, класифікацію та основні функції перемовин.
47. У чому полягають основні завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства?

48. Охарактеризуйте суть, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.

49. У чому полягають напрями розвитку ділових і особистісних якостей менеджера (ініціативи, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості)?

50. Опишіть закономірності взаємовідносин і поведінки людей в конфліктній ситуації.

51. Опишіть ефективну поведінку менеджера в конфліктних ситуаціях

52. Які напрями розвитку менеджера пов'язані з особистісним розвитком?

53. Охарактеризуйте розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.

54. Охарактеризуйте суть, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу.

55. Поясніть, у чому полягає творче вирішення управлінських проблем.

56. Розкрийте суть творчого потенціалу особистості менеджера. Назвіть типи творчої особистості.

57. Які компоненти включає професійний і посадовий розвиток?

58. Охарактеризуйте основні аспекти планування ділової кар'єри менеджера.

59. Охарактеризуйте суть цільового планування роботи менеджера.

60. Наведіть класифікацію та основні функції переговорів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М. А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування : метод. посіб. / М. А. Ажажа. – Запоріжжя : ЗЦППКК, 2018. – 40 с.
2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. – Київ : Професіонал, 2017. – 407 с.
3. Березовська Л. І. Самовиховання та самореалізація особистості : навч. посіб. / Л. І. Березовська. – Київ : Видавничий Дім «Слово», 2011. – 168 с.
4. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній : монографія / В. А. Білошапка. – Київ : Графіка і Друк, 2007. – 236 с.
5. Глущик С. В. Сучасні ділові папери : навч. посіб. / С. В. Глущик, О. В. Дняк, С. В. Шевчук. – Київ : Літера ЛТД, 2013. – 416 с.
6. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – Київ : Ексоб, 2014. – 384 с.
7. Крикун О. А. Самоменеджмент : навч. посіб. / О. А. Крикун. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2014. – 344 с.
8. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту / М. П. Лукашевич. – Київ : МАУП, 2010. – 225 с.
9. Нетепчук В. В. Самоменеджмент : навч. посіб. / В. В. Нетепчук. – Рівне : НУВГП, 2013. – 354 с.
10. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. – Харків : ХДУХТ, 2017. – 167 с.
11. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. вузів. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.
12. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2017. – 280 с.
13. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – Київ : Знання, 2014. – 422 с.

14. Штапаук С. С. Самоменеджмент керівника : навч. посіб. / С. С. Штапаук . – Луганськ : Віртуальна реальність, 2011. – 140 с.
15. Юринець З. В. Самоменеджмент : навч. посіб. / З. В. Юринець, О. В. Макара– Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – 272 с.
16. Charan R. The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership Powered Company / R. Charan– San Francisco : Jossey-Bass, 2011. – 248 p.
17. Lipman-Blumen J. Connective Leadership. Managing in a Changing World / Lipman-Blumen J. – Oxford : Oxford University Press, 2000. – 405 p.
18. Trompenaars F. 21 Leaders for the 21st Century: How Innovative Leaders Manage in the Digital Age / Trompenaars F. – New York : McGraw-Hill Education, 2001. – 356 p.

Електронне навчальне видання

Методичні рекомендації
до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»

*(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання зі спеціальності D4 – Публічне управління та
адміністрування)*

Укладач **ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

Редактор *О. А. Норик*

Комп'ютерне верстання *В. С. Шевченко*

План 2025, поз. 370М

Підп. до друку 29.04.2026. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 3,6.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 8386 від 17.04.2025.