

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
та плани семінарських занять  
для студентів спеціальності  
232 "Соціальне забезпечення"  
другого (магістерського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2022**

УДК 005:36(07.034)

M50

**Укладач** А. О. Малюкіна

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки.

Протокол № 1 від 27.08.2021 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Менеджмент** у соціальній сфері [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань та плани семінарських занять для студентів спеціальності 232 "Соціальне забезпечення" другого (магістерського) рівня / уклад. А. О. Малюкіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 53 с.

Подано тематичний план практичних занять і плани семінарських занять. Наведено практичні завдання за кожною темою навчальної дисципліни та методичні рекомендації щодо їхнього виконання. Запропоновано практичні завдання для оцінювання здобутих знань і набутих навичок.

Рекомендовано для студентів спеціальності 232 "Соціальне забезпечення" другого (магістерського) рівня.

**УДК 005:36(07.034)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2022

## Вступ

Навчальна дисципліна "Менеджмент у соціальній сфері" входить до варіативної частини циклу професійної підготовки фахівців з вищою освітою, освітнього ступеня "магістр", спеціальності "Соціальне забезпечення" спеціалізації "Управління соціальними проєктами".

Студенти будуть ознайомлені зі специфікою функціонування соціальної сфери на різних ланках державного управління та самоврядування, з системою державного управління соціальною сферою в Україні та країнах ЄС, інструментами державного й суспільного впливу на соціальні процеси, зі світовими моделями соціальної політики й особливостями їхнього функціонування.

Окрім занять, спрямованих на отримання теоретичних знань, передбачається ознайомлення з практикою менеджменту в органах державного управління соціальною сферою.

**Мета навчальної дисципліни** – комплексне ознайомлення студентів з інституціональною структурою соціальної сфери, механізмами управління соціальною сферою, методами діагностики соціальних проблем і моделями соціальної політики, спрямованої на регулювання соціальних проблем.

**Об'єктом** навчальної дисципліни є ресурси соціальної роботи, ресурси соціальної служби, клієнти соціальних служб.

**Предметом** навчальної дисципліни є менеджмент соціальної роботи, інструментарій менеджменту організацій, що функціонують у соціальній сфері, теорії соціального управління.

**Мета практичних занять** – це закріплення та поширення теоретичних знань щодо застосування концепції менеджменту в соціальній сфері, опанування соціальних методик, які застосовуються на макро-, мезо- та мікросередовищі, поглиблення навичок формування соціального набору тощо. У процесі практичних занять викладач здійснює оперативний і поточний контроль засвоєння студентами навчального матеріалу.

Навчальна дисципліна орієнтована на одержання практичних компетентностей, а саме:

надання студентам ґрунтовних знань про методологічні засади, основні поняття і категорії, а також про перспективи управління соціальною сферою;

одержання студентами необхідних умінь і навичок, здійснення діагностики соціальної сфери/політики, стану соціальних проблем в окремих ланках;

розширення наукового кругозору студентів щодо характеру та особливостей менеджменту в соціальній сфері, зокрема для проведення соціальної експертизи та аудиту;

підготовка аналітичних матеріалів для оцінювання заходів у соціальній сфері та прийняття управлінських рішень на різних рівнях, що відбуваються за допомогою зваженого набору сучасних технологій навчання, а саме аналізу конкретних ситуацій, інтерактивних діалогів, вирішення завдань, практикумів, тренінгів тощо.

Навчання спрямоване на практику роботи в Україні, але водночас ураховує останні досягнення та світовий досвід у менеджменті соціальної сфери.

Практичні заняття проводяться у формі семінарів, інтерактивних діалогів, вирішення ситуаційних і розрахункових завдань, кейсів, а також колоквиумів.

Підготовка до семінарського заняття та інтерактивного діалогу передбачає самостійну роботу студентів з опрацювання отриманих за темою семінару питань з використанням додаткової літератури та інформації.

Традиційна форма проведення семінарського заняття передбачає виступи студентів з доповідями, повідомленнями з кожного питання та обговорення дискусійних моментів. Головну роль відіграє викладач, коментуючи виступи та роблячи висновки. Активна форма проведення семінарського заняття передбачає якісні зміни взаємовідносин викладача і студентів шляхом надання їм нової ролі. Викладачем здійснюється (на попередньому занятті) призначення ведучого, який має уважно ознайомитися з темою та заздалегідь розробити регламент семінару.

Ведучому надається право призначити доповідачів, а також опонентів з кожного питання. Студенти також виконують функції з оцінювання виступів, обґрунтовуючи свої рішення. У процесі підведення підсумків оцінювання дій учасників дає викладач.

Заняття з розгляду ситуаційних завдань передбачають такі етапи:

- введення в ситуацію;
- вивчення її умов;
- активізація теоретичних і практичних знань;
- виконання завдання та прийняття рішення;
- дискусія з обговорення та оцінювання прийнятого рішення.

Вирішення завдань є традиційною, але досить важливою формою проведення занять, що надає практичні навички роботи з кількісними та якісними показниками. Перед кожним практичним заняттям студент має самостійно повторювати лекційний матеріал, засвоювати формули, проробляти рекомендовану літературу.

## Тематика практичних занять

**Практичне заняття** – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Тематика практичних завдань подана в табл. 1.

Таблиця 1

### Перелік тем практичних занять

Назва теми	Програмні запитання	Рекомендована література
1	2	3
<b>Змістовий модуль 1</b>		
<b>Особливості формування та реалізації менеджменту в соціальній сфері</b>		
<i>Тема 1.</i> Визначення сутності та змісту менеджменту в соціальній сфері	Тестові завдання	Основна: [1]. Додаткова: [18]
<i>Тема 2.</i> Концептуальна еволюція менеджменту в соціальній сфері	Ситуаційне завдання "Компанія Apple". Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна: [3]. Додаткова: [19]
<i>Тема 3.</i> Функції та методи управління в соціальній роботі	Практичне завдання "Лідерські якості". Ситуаційне завдання "Переваги та недоліки методів керівництва". Ситуаційне завдання "Остаточне рішення"	Основна: [10]. Додаткова: [11]
<i>Тема 4.</i> Економічні аспекти управління та фінансування соціальної сфери	Тестові завдання	Основна: [5]. Додаткова: [13]
<i>Тема 5.</i> Комунікаційна політика менеджменту соціальної роботи	Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна: [2]. Додаткова: [12]
<b>Змістовий модуль 2</b>		
<b>Галузеві аспекти менеджменту соціальної роботи</b>		
<i>Тема 6.</i> Менеджмент і політика у сфері освіти	Ситуаційне завдання "Застосування методів менеджменту". Ситуаційне завдання "Створення опорних закладів освіти у об'єднаних територіальних громадах". Ситуаційне завдання "Центр надання адміністративної послуги"	Основна: [9]. Додаткова: [17]

1	2	3
<i>Тема 7.</i> Менеджмент і політика у сфері культури та туризму	Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна: [6]. Додаткова: [14]
<i>Тема 8.</i> Менеджмент і політика у сфері охорони здоров'я	Практичне завдання "Оцінювання факторів сприяння та опору змінам". Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна: [4]. Додаткова: [13]
<i>Тема 9.</i> Менеджмент і політика у сфері житлово-комунальних послуг	Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна: [1]. Додаткова: [18]
<i>Тема 10.</i> Менеджмент і політика у сфері фізичної культури та спорту	Вирішення завдань різного рівня компетентності	Основна: [1]. Додаткова: [19]

## Тематика семінарських занять

**Семінарське заняття** – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 2), їхні виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо.

Таблиця 2

### Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні запитання	Рекомендована література
1	2	3
<b>Змістовий модуль 1</b> <b>Особливості формування та реалізації менеджменту в соціальній сфері</b>		
<i>Тема 2.</i> Концептуальна еволюція менеджменту в соціальній сфері	1. Організація роботи з документами. 2. Організація й проведення ділових зустрічей. 3. Організація прийому відвідувачів. 4. Типологія управління соціальної роботи	Основна: [5]. Додаткова: [18]

1	2	3
<i>Тема 5.</i> Комунікаційна політика менеджменту соціальної роботи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні комунікаційні цілі менеджменту соціальної роботи.</li> <li>2. Засоби маркетингових комунікацій.</li> <li>3. Сутність процесу маркетингової комунікації менеджменту соціальної роботи.</li> <li>4. Етапи розроблення комунікаційної програми</li> </ol>	<p>Основна: [8]. Додаткова: [11]</p>
<b>Змістовий модуль 2</b> <b>Галузеві аспекти менеджменту соціальної роботи</b>		
<i>Тема 6.</i> Менеджмент і політика у сфері освіти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідність стратегічного управління освітою.</li> <li>2. Формування системи безперервного навчання, вироблення особистої мотивації щодо вдосконалення знань.</li> <li>3. Освіта в контексті соціальних послуг населенню та конституційних прав людини.</li> <li>4. Прогнозування розвитку освіти.</li> <li>5. Методика обчислення показників індикативного плану (прогнозу) в галузі освіти.</li> <li>6. Визначення контингенту учнів, студентів, учителів, викладачів.</li> <li>7. Фінансування державних навчально-виховних закладів, установ і організацій системи освіти, його джерела та проблеми</li> </ol>	<p>Основна: [1]. Додаткова: [13]</p>
<i>Тема 8.</i> Менеджмент і політика у сфері охорони здоров'я	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціальна держава як гарант здоров'я населення.</li> <li>2. Завдання та зміст державної політики у сфері охорони здоров'я.</li> <li>3. Заходи з впровадження медичних стандартів, підвищення рівня здоров'я людей.</li> <li>4. Державне регулювання відносин у галузі охорони здоров'я.</li> <li>5. Основи законодавства України про охорону здоров'я.</li> <li>6. Національні моделі охорони здоров'я провідних зарубіжних країн.</li> <li>7. Реорганізація фінансового механізму в галузі охорони здоров'я та перспектива її реформування в Україні</li> </ol>	<p>Основна: [4]. Додаткова: [12]</p>

1	2	3
Тема 10. Менеджмент і політика у сфері фізичної культури та спорту	1. Загальна характеристика сучасної системи державних і недержавних органів управління фізичною культурою та спортом. 2. Державні органи управління фізичною культурою та спортом загальної та спеціальної компетенції. 3. Визначення поняття і види громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості. 4. Зарубіжні моделі спортивного менеджменту. 5. Системи спортивних організацій у зарубіжних країнах	Основна: [10]. Додаткова: [15]

Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з заданої навчальної дисципліни.

## **Методичні рекомендації до практичних завдань за темами**

### **Змістовий модуль 1 Особливості формування та реалізації менеджменту в соціальній сфері**

#### **Тема 1. Визначення сутності та змісту менеджменту в соціальній сфері**

#### **Тестове завдання 1 "Який ваш психологічний вік"**

Психологічний вік людини – це саме та кількість років, на яку людина себе відчуває. Тому, хто бажає дізнатися, скільки йому років, ми пропонуємо пройти тест на психологічний вік, щоб краще зрозуміти свій внутрішній стан.

Додайте собі: 1 бал у тому випадку, коли ви абсолютно не згодні з запропонованим твердженням; 2 бали, коли ви більш не згодні, ніж згодні; 3 бали в тому випадку, коли ви частково згодні з висловлюванням; 4 бали, коли ви цілком згодні з висловлюванням.

1. Відмінно розумію жарти і вмію жартувати.
2. Володію прекрасною проникливістю, завжди легко розумію інших людей.
3. Розраховую на те, що скоро в моєму житті буде велика кількість чудових моментів.
4. Думаю, що більшості особистостей, з якими доводилося мати справу, приємно розмовляти і дискутувати зі мною.
5. Може виникнути симпатія до якоїсь особи, незважаючи на те що ми різні та дивимося на речі по-різному.
6. Обожаю дітей.
7. Люблю розбиратися зі всякими перешкодами.
8. Якщо беруся за щось, то завжди намагаюся знаходити більш правильне рішення.
9. Проявляю інтерес до мотивів різних обставин.
10. Маю безліч хобі.
11. До різних подій ставлюся, як до початку нового та кращого періоду в житті.
12. Люди потребують того, чим займаюся.
13. Моїй натурі подобається часом відсторонитися від повсякденних труднощів буття і "політати в хмарах".
14. Можу легко підбадьоритися лише від прослуховування моїх улюблених пісень.
15. Новизна завжди приваблювала, вважаю, що свіжі думки – це завжди відмінно.
16. Найчастіше гідно зустрічаю складності та проблеми, які підготувала доля на моєму шляху.
17. Завжди можу оцінити відмінний гумор.
18. Є люди, з ким можу поділитися своїми душевними переживаннями.
19. Люблю заняття спортом.
20. Люблю заводити нові знайомства.
21. Хочу освоїти щось нове для мене.

22. Люблю, коли відмінно виглядаю, думаю, справляюся з цим завданням.

23. Незначні труднощі в житті не здатні вплинути на мій бойовий настрій.

24. Люблю реальність, у якій живу.

25. Вважаю, що ще прийде час, коли зможу показати все, на що здатна(ий).

### **Оцінювання результатів відповідей**

**Більше 75 балів.** Ваш психологічний вік – вік молодої людини. Незважаючи на ваш реальний вік, ви сповнені життєвої енергії та бадьорості духу. Ви відкриті, комунікабельні та сповнені позитиву.

**Від 50 до 75 балів.** Життєві тяготи і турботи зробили вас серйозною та нечасто усміхненою людиною. Ваші проблеми не надто серйозні, щоб вони вам заважали радіти життю. Більше позитиву та життєлюбства – і життя посміхнеться вам у відповідь.

**Менше 50 балів.** Життєвий досвід, який вам довелося придбати, величезний, але це не привід втрачати інтерес до радощів життя. Ще стільки всього цікавого ви можете пізнати, стільки нових відкриттів для себе зробити!

### **Тестове завдання 2 "Наскільки ви впевнені в собі"**

Що таке "впевненість", крім "безстрашного орлиного погляду" та інших рекламно-театральних стереотипів? Насамперед, звичайно, це внутрішній стан, настрої людини, відчуття себе "в порядку", готовність до вирішення будь-яких життєвих проблем. Якщо у вас є бажання зрозуміти наскільки ви володієте всім цим, то наступний тест для вас. Позначте ті твердження, з якими ви згодні.

1. Більшість людей, мабуть, агресивніші і впевненіші в собі, ніж я.

2. Я не наважуюся призначати побачення та приймати запрошення на побачення через свою сором'язливість.

3. Якщо подана в ресторані їжа не задовольнить мене, то я обов'язково висловлю свої претензії офіціантові.

4. Я уникаю зачіпати почуття інших людей, навіть якщо мене образили.

5. Якщо продавцеві коштувало значних зусиль показати мені товар, який не зовсім мені підходить, мені важко сказати йому "ні".

6. Коли мене просять щось зробити, я завжди вимагаю пояснити необхідність цього.

7. Бувають випадки, коли я шукаю сильний аргумент.

8. Я намагаюся вирватися вперед, як і більшість людей.

9. Зізнатися чесно, люди часто використовують мене, у своїх інтересах.

10. Я отримую задоволення, зав'язуючи розмову з новими знайомими і сторонніми.

11. Я часто ніяковію перед людьми протилежної статі, які мені подобаються, не знаю, що сказати.

12. Я відчуваю нерішучість, коли треба зателефонувати до установи й організації.

13. Я віддам перевагу варіанту надіслати лист із проханням прийняти мене на роботу електронною поштою, ніж звернутися, із запитом особисто.

14. Мені ніяково повертати покупку.

15. Якщо близький і шанований родич дратує мене, я скоріше приховую свої почуття, ніж виявлю, роздратування.

16. Я уникаю можливості поставити питання зі страху здатися дурним(ою).

17. У суперечці я часто боюся, що буду хвилюватися і мене почне трясти.

18. Якщо відомий і шанований лектор висловить думку, яку я вважаю невірною, я примушу аудиторію вислухати і свою думку.

19. Я уникаю суперечок з продавцями про ціну.

20. Якщо я зроблю щось важливе, варте уваги, то обов'язково постараюся, щоб про це дізналися інші.

21. Я відвертий(а) і щирий(а) в своїх почуттях.

22. Якщо хтось поширює про мене плітки, я прагну швидше знайти його, щоб поговорити про це.

23. Часто мені важко сказати "ні".

24. Я схильний(а) стримувати прояв своїх емоцій, не влаштовую "сцени".

25. Я скаржуся відповідальним особам на погане обслуговування в ресторані й інших місцях.

26. Коли мені говорять комплімент, я часто гублюся, не знаю, що сказати у відповідь.

27. Якщо в театрі чи на лекції поруч зі мною люди голосно розмовляють, я прошу їх говорити тихше або розмовляти де-небудь в іншому місці.

28. Той, хто намагається пролізти в черзі попереду мене, може бути впевнений, що отримає від мене відсіч.

29. Я завжди швидко висловлюю свою думку.

30. Бувають випадки, коли я просто не можу нічого сказати.

### Оброблення результатів

Нарахуйте по одному балу за згоду з твердженнями 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29 і за незгоду твердженнями з 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30.

Якщо сума **менше 10 балів**, то, ви людина сором'язлива і недостатньо впевнена в собі. Вам важко висловити свої почуття і бажання, і тому інші можуть нав'язати вам своє товариство, відтіснити при отриманні якихось матеріальних благ, часом навіть не помічаючи цього, дискримінувати в чомусь ваші права, разом з тим, вам властиві спалахи агресивної поведінки щодо людей, залежних від вас.

Сума від **10 до 20 балів**. Вам властива середня ступінь впевненості. Ви можете дати відсіч тим, хто намагається ущемити ваші інтереси або порушує правила і не дотримується зобов'язань, але для цього вам все ж треба відчувати себе дещо заведеним(ою). В іншому випадку ви віддаєте перевагу, терпіти і мовчки злитися, не наважуючись вступити в конфлікт.

Сума **більше 20 балів**. У вас високий рівень впевненості, і можливо (за суми понад 25 балів), що ви цілком впевнена в собі людина. Вам притаманні такі якості, як спокій, уміння володіти собою в будь-якій ситуації, здатність висловлювати свої погляди, почуття і бажання не ображаючи оточення і не вступаючи з ними в постійні конфлікти. Ви здатні контролювати почуття, думки, проявляти свою індивідуальність.

### Тестове завдання 3 "Визначення сили волі"

Сила волі – це найважливіша риса людської особистості, це здатність сконцентрувати більшу частину або всю свою енергію для досягнення поставленої мети. Безумовно, її наявність говорить про те, що перед вами сильна та цілеспрямована людина.

Цей тест допоможе з'ясувати, як у вас справи з такою важливою якістю, як сила волі.

Вам потрібно прочитати судження та дати відповідь так чи ні.

1. Чи в стані ви завершити розпочату роботу, яка Вам не цікава відразу, незалежно від того, що і обставини дозволяють Вам відірватися, а потім продовжити?

2. Чи можете Ви без особливих зусиль подолати внутрішнє протистояння, коли вам потрібно зробити щось неприємне (наприклад, прийти на навчання у вихідний день)?

3. Коли потрапляєте у конфліктну ситуацію – у навчанні або у побуті – чи в змозі Ви взяти себе в руки настільки, щоб подивитися на ситуацію без надмірної емоційності, свідомо, з максимальною об'єктивністю?

4. Якщо Вам прописали дієту, чи зможете Ви подолати спокусу заборонених продуктів?

5. Чи знайдете Ви в собі сили встати вранці раніше звичайного, як було заплановано ввечері?

6. Чи залишитися Ви на місці трагічної події для того, щоб дати свідчення?

7. Чи швидко Ви відповідаєте на листи?

8. Якщо у Вас виникає страх перельоту на літаку чи відвідування стоматологічного кабінету, чи зможете Ви без особливих зусиль подолати це відчуття і в останній момент не змінити свого рішення?

9. Чи зможете Ви приймати дуже неприємні ліки, які Вам наполегливо рекомендують лікарі?

10. Чи виконуєте Ви поспішно дану обіцянку, навіть якщо її виконання принесе Вам немало клопоту, іншими словами, чи є Ви людиною слова?

11. Чи без коливання Ви вирушаєте у відрядження в незнайоме місце?

12. Чи чітко Ви дотримуєтесь розпорядку дня: часу пробудження, прийняття їжі, навчання, прибирання та інших справ?

13. Чи критично Ви ставитеся до бібліотечних заборгованостей?

14. Навіть найцікавіша телепередача не змусить Вас відкласти термінову і важливу роботу. Так це чи ні?

15. Чи зможете Ви припинити сварку і промовчати, хоч якими б образливими Вам здалися слова опонента?

Дайте відповідь на поставленні питання, оцінюючи їх за балами у такий спосіб:

"так" – 2 бали;

"не знаю" – 1 бал;

"буває" – 1 бал;

"ні" – 0 балів.

**0 – 12 балів:** із силою волі справи у вас не дуже добрі. Ви виконуєте те, що легше і цікавіше, навіть якщо це може чимось зашкодити. До своїх обов'язків ставитесь без особливого ентузіазму, що нерідко призводить до конфліктних ситуацій. Ваша позиція характеризується відомим висловом "Що, мені більше всіх потрібно?". Будь-яке прохання чи зобов'язання ви сприймаєте майже як фізичний дискомфорт. І справа тут не в слабкості волі, а у Вашому егоїзмі. Спробуйте подивитися на себе з погляду саме цих оцінок і це допоможе вам змінити своє ставлення до оточення, дещо змінивши в своєму характері. Якщо вам це вдасться, то ви лише виграєте.

**13 – 21 бал:** сила волі у вас посередня. Якщо стикаєтеся з труднощами, то намагаєтеся їх долати. Але якщо побачите обхідні шляхи, відразу ж скористаєтеся ними. Не перестараєтеся, але і даного вами слова не порушите. За власним бажанням зобов'язань не візьмете. Це не зовсім позитивно характеризує вас перед керівництвом і оточенням. Якщо маєте намір досягнути в житті більшого, спробуйте тренувати волю.

**22 – 30 балів:** із силою волі у вас все добре. У важку хвилину ви не підведете. Вас не лякають ні нові доручення, ні далекі поїздки, ні справи, котрі лякають інших. Хоча інколи ваша чітка і тверда позиція з неприципових питань набридає оточенню. Сила волі – це дуже добре, але бажано у своєму активі мати і такі якості, як гнучкість, поблажливість, доброта.

#### **Тестове завдання 4 "Чи пунктуальна ви людина"**

Одні люди, як годинник, завжди і скрізь встигають, вважаючи неприпустимим спізнюватися на зустрічі.

Інші ж, як не намагаються, але "хронічно" запізнюються скрізь і всюди. А до якого типу людей належите ви? Визначити це допоможе наш тест.

Відповідайте "так" або "ні".

1. Я завжди намагаюся приходити вчасно.

2. Мене дуже дратують люди, які обіцяють і не виконують своїх обіцянок.

3. Мені подобається, коли мене чекають і на мене розраховують.
4. Люди, які завжди спізнюються, просто не вміють раціонально використовувати час.
5. На будь-яке запізнення можна придумати виправдання.
6. Якщо я щось роблю, то роблю це вчасно і дуже якісно.
7. Мені абсолютно все одно, що думає про мене оточення.
8. Мої колеги часто жартують наді мною, коли я спізнююся.
9. Якщо я спізнююся, то обов'язково попереджаю про це людей, які будуть мене чекати.
10. Я ненавиджу вставати рано, навіть якщо це необхідно.
11. Мені не подобається, коли на мене розраховують.
12. Я завжди намагаюся відмовитися від роботи, яка вимагає від мене рішучих дій.
13. Якщо мене запросили в гості, але у мене багато роботи, я просто не прийду.

А тепер підрахуйте результати.

За кожне "так" на висловлювання під номерами 1, 2, 4, 6 і 9 дайте собі по 10 балів, за кожне "ні" на висловлювання під номерами 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12 і 13 призначте собі по 5 балів, а тепер складіть отримані результати.

Якщо ви набрали **від 5 до 20 балів**, ви людина абсолютно не пунктуальна. Переважно подібні результати цього тесту виходять у людей творчих, яким подібні дрібниці можна пробачити, але якщо ви вважаєте себе діловою людиною, то вам потрібно терміново починати працювати над собою, оскільки непунктуальна людина ніколи не може заручитися довірою начальства.

Якщо ви набрали **від 21 до 45 балів**, ви людина з досить низькою пунктуальністю й обов'язковістю, вам достатньо складно змусити себе встати раніше, щоб встигнути на роботу або ділові переговори вчасно. З такими показниками пунктуальності вам не варто розраховувати на швидке кар'єрне просування.

Якщо ви набрали **від 46 до 80 балів**, ви досить пунктуальні. Звичайно, ви, як і всі смертні, можете запізнитися на роботу або відповідальний захід, але такі неприємності трапляються з вами досить рідко. Ну, а якщо маєте справу досить серйозну, то ви зробите все, щоб встигнути вчасно. Подібні ділові якості допомагають вам бути на хорошому рахунку не тільки колег, але у керівництва.

Якщо ви набрали **від 81 до 90 балів**, вас можна назвати справжнім педантом, який ніколи і ніде не спізнюється, завжди все робить вчасно і від оточення його людей вимагає того самого. Звичайно, наявність у вас такої ділової якості вказує на те, що ви хороший і перспективний співробітник, але постарайтеся бути менш вимогливими до оточення, інакше вас просто почнуть боятися.

### **Тестове завдання 5 "Лідер і лідерство"**

Лідер (від англ. leader – провідний, керівник) – це особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право ухвалювати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи та регулювати відносини у групі.

Вам потрібно обрати правильну відповідь.

1. Дружба для вас:

- а) співпраця;
- б) підтримка;
- в) альтруїзм.

2. Справжній художник (артист) має насамперед володіти:

- а) талантом;
- б) рішучістю;
- в) підготовкою.

3. На вечірці ви найчастіше почуваетесь:

- а) півником;
- б) куркою;
- в) курчам.

4. Якби ви були геометричною фігурою, то:

- а) циліндром;
- б) сферою;
- в) кубом.

5. Коли вам подобається дівчина (хлопець), ви:

- а) робите перший крок;
- б) чекаєте, поки він (вона) зробить перший крок;
- в) робите дрібні кроки.

6. Ви зіткнулися з несподіванкою і:

- а) гальмуєте;
- б) додаєте швидкості;
- в) нічого не змінюєте.

7. Якщо вам доводиться виступати перед аудиторією, ви відчуваєте, що:

- а) вас слухають;
- б) критикують;
- в) бентежитесь.

8. В експедицію краще брати ... товаришів:

- а) міцних;
- б) розумних;
- в) досвідчених.

9. Попелюшка була:

- а) нещасною дівчинкою;
- б) хитрункою-кар'єристкою;
- в) буркункою.

10. Як би ви визначили своє життя:

- а) партія в шахи;
- б) матч з боксу;
- в) гра в покер?

### Оцінювання результатів відповідей

- 1. а – 3, б – 2, в – 1.
- 2. а – 3, б – 2, в – 1.
- 3. а – 3, б – 2, в – 1.
- 4. а – 1, б – 3, в – 2.
- 5. а – 3, б – 2, в – 1.
- 6. а – 3, б – 2, в – 1.
- 7. а – 3, б – 2, в – 1.
- 8. а – 3, б – 2, в – 1.
- 9. а – 1, б – 3, в – 2.
- 10. а – 2, б – 1, в – 3.

### Інтерпретація

**16 балів і менше.** Ви – "рядовий". Ви занадто поважаєте інших і ототожнюєте свої слабкості зі слабкостями ближніх, а тому не здатні командувати і конкурувати, адже для цього необхідно вміти "поглинати й перетравлювати" чужі труднощі. Якщо і без лідерства ви почуваетесь прекрасно, залишайтеся трохи осторонь подій. По суті, це не так вже й погано – так спокійніше.

**17 – 23 бали.** Ви – "офіцер". Це досить неприємне становище – між молотом і кувалдою. Ви з труднощами приймаєте рішення, трошки керівник і трошки підлеглий. Вам важко домагатися великого визнання, ваші аргументи занадто раціональні та ґрунтуються тільки на власному досвіді.

**24 бали і більше.** Ви – "капітан". З дитячих років ви завжди серед перших. З віком ваш вплив на людей міцнів і особливо виявлявся у тяжкі хвилини. Якщо ви честолюбні та не боїтеся роботи, це може вас підняти дуже високо.

### **Тестове завдання 6 "Дослідження комунікативних та організаторських здібностей"**

Тест дозволяє виявити здібності, потрібні в роботі майбутнього керівника. 20 питань дозволяють виявити комунікативні здібності: чи прагне людина до спілкування, що вона вважає за краще – самотність або коло друзів, чи швидко адаптується в новому колективі: як встановлює контакти з незнайомими людьми.

20 питань (з 20 по 40) дозволяють виявити схильність до організаторської діяльності, самокритичність, товариськість.

Дайте відповідь на запитання "так" або "ні". Свої відповіді запишіть у бланку для відповідей (так "+", немає "-").

Уважно звертайте увагу на перші слова запитань.

1. Чи багато у Вас друзів, з якими постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто вдається Вам переконати більшість своїх товаришів у правоті Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує образа, завдана кимось із товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в ситуації?
5. Чи прагнете Ви до встановлення нових знайомств?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше проводити час з книгами або за будь-яким заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли перешкоди в здійсненні будь-яких намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?
9. Чи легко встановлюєте контакт з людьми, які значно старші Вас за віком?
10. Чи любите Ви придумувати й організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?

11. Чи важко Ви залучаєтеся до нової компанії?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які треба було виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановити контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете домагатися того, щоб товариші діяли, як Ви хочете?
15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання своїх обіцянок і обов'язків?
17. Чи прагнете Ви за нагоди познайомитися і порозмовляти з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас навколишні люди та чи хочеться Вам побути на самоті?
20. Чи правда, що зазвичай Ви погано орієнтуєтеся в незнайомих для себе обставинах?
21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте Ви почуття утруднення, незручності, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто проявляєте ініціативу, вирішуючи питання стосовно ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих людей?
28. Чи правда, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте Ви, що Вам не дуже важко внести позитивні зміни в малознайому компанію?
30. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
31. Чи берете Ви участь у громадській роботі ЗВО?
32. Чи вірно, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте товаришами?

33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?

34. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних дій для своїх товаришів?

35. Чи правда, що Ви відчуваєте себе досить спокійно та впевнено, коли доводиться виступати перед великою аудиторією?

36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у Вас багато друзів?

38. Чи часто Ви стривожувалися та відчували незручність з малознайомими людьми?

39. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги товаришів?

40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи друзів?

### **Оцінювання результатів відповідей**

Оброблення результатів: для отримання кількісних даних використовуються ключі ідеальних відповідей на запитання, що відображають яскраво виражені комунікативні й організаторські здібності випробуваного.

Комунікативні здібності: 1 +, 3 -, 5 +, 7 -, 9 +, 11 -, 13 +, 15 -, 17 +, 19 -, 21 +, 23 -, 25 +, 27 -, 29 +, 31 -, 33 +, 35 -, 37 +, 39 -.

Організаторські здібності: 2 +, 4 -, 6 +, 8 -, 10 +, 12 -, 14 +, 16 -, 18 +, 20 -, 22 +, 24 -, 26 +, 28 -, 30 +, 32 -, 34 +, 36 -, 38 +, 40 -.

Відповіді, які дали опитані, підсумовуються відповідно до ключів. Потім знаходиться оцінний коефіцієнт комунікативних і організаторських здібностей. Оцінний коефіцієнт (К) комунікативних чи організаторських здібностей виражається відношенням кількості відповідей, що співпадають з ключами за кожним розділом до кількості ідеальних збігів відповідей з ключами (20): де К – оцінний коефіцієнт; х – кількість відповідей, що співпадають з ключем.

### **Тестове завдання 7 "Який ви керівник"**

Дайте відповідь "так" або "ні".

1. Чи охоче Ви беретеся за управлінські завдання, що не мають типових схем вирішення?

2. Чи складно Вам було відмовитися від тих прийомів управління, якими Ви користувалися, обіймаючи нижчу посаду?
3. Чи довго після підвищення Ви надавали перевагу підрозділу, який раніше очолювали?
4. Чи прагнете Ви вибрати універсальний стиль управління, що підходить для більшості ситуацій?
5. Чи вмієте Ви (здебільшого безпомилково) всесторонньо оцінити своїх підлеглих (керівників нижчого рангу), кваліфікувавши їх як сильних, середніх або слабких керівників?
6. Чи легко Вам вийти за межі особистих симпатій чи антипатій у кадрових призначеннях?
7. Чи вважаєте Ви, що універсального стилю управління не існує і треба вміти поєднувати різні стилі залежно від специфіки управлінських ситуацій?
8. Чи вважаєте Ви, що Вам легше уникнути конфлікту зі своїм керівництвом, ніж з підлеглими?
9. Чи маєте Ви бажання зламати стереотипи управління, що склалися в очолюваному Вами підрозділі?
10. Як часто виявляється правильним Ваше перше інтуїтивне враження про якості людини як керівника?
11. Як часто Вам доводиться пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними несприятливими факторами (нестача житла, збої в матеріально-технічному забезпеченні тощо)?
12. Як часто Ви відчуваєте, що для ефективної роботи не вистачає часу?
13. Чи вважаєте Ви, що коли б мали можливість частіше бувати на об'єктах, то ефективність Вашого керівництва значно зросла б?
14. Чи надаєте підлеглим Вам сильним керівникам значно більше повноважень та самостійності у вирішенні питань, ніж слабким, хоча й ті, й інші мають однаковий посадовий статус?

### **Ключ до тесту**

Визначте кількість набраних балів за табл. 3.

## Вихідні дані

Відповідь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Так	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Ні	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Максимально можлива кількість балів – 20.

**Від 0 до 5.** За складом ви більше спеціаліст, ніж керівник, і якщо з'явиться можливість перейти на таку посаду, як-от, головний фахівець, головний інженер – не треба вагатись.

**Від 6 до 10.** Не можна сказати, що ви сильний керівник, але якщо в очолюваному вами колективі справи ідуть непогано, то краще приймати рішення про докорінну реорганізацію. Не потрібно також погоджуватись перейти в інший колектив. Вам потрібно більше прислуховуватися до думки колективу, більше звертати увагу на кадрові та перспективні питання, ширше використовувати колективні форми прийняття рішення, прагнути створити і зміцнити традиції в колективі.

**Від 11 до 15.** Ви належите до типу "керівника-організатора", вмієте сконцентрувати увагу на найбільш важливих проблемах. До них зараховуєте проблему ефективної розстановки кадрів, проблему розроблення й узгодження оптимального (того, що реально можна виконати) плану, проблему матеріально-технічного забезпечення. Ваша сила в тому, що ви ніколи не акцентуєте увагу на поточних справах, розмежуєте основне та другорядне, вмієте домогтися вирішення принципових проблем, не зупиняєтеся перед конфліктами і стягненнями. справи в очолюваному вами підрозділі переважно успішні. Вам можна дати одну пораду: не занедбуйте поточні справи. Доручаючи їх заступникам, час від часу контролюйте виконання.

**Від 16 до 20.** Ви можете витягти з прірви відсталий підрозділ, але вам важко працювати в умовах швидкої зміни кадрів. Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудов і новоутворень, зорієнтовані на нову кар'єру. Маючи необхідні управлінські здібності, не завжди успішно адаптуєтесь, оскільки вам заважає надмірна категоричність в оцінюванні та судженнях, а також, можливо, зайва різкість у відносинах з керівниками.

## **Тема 2. Концептуальна еволюція менеджменту в соціальній сфері**

### **Ситуаційне завдання "Компанія Apple"**

У компанії Apple авторитарний стиль управління, оскільки більшість управлінських рішень приймаються тільки вищим керівництвом. На відміну від Google, коли інженерам надають 20 % робочого часу на проекти, що їм цікаві (правило Twenty percent time), тут не використовується. Організаційне забезпечення діяльності компанії Apple спрямоване "зверху вниз", і спроби нижчих ієрархічних шаблів компанії щодо раціоналізації, окремих змін суворо засуджується.

Водночас усі працівники компанії Apple мають право, звернувшись у спеціально створену проектну групу, вносити пропозиції з їхнього покращення. Незважаючи на те, що оплата праці в компанії Apple є невисокою, панує жорстка дисципліна, за кількістю понаднормових годин лідирує в усій західній півкулі, плинність кадрів є низькою, а результати діяльності компанії щороку зростають.

Які сучасні тренди менеджменту простежуються в діяльності компанії Apple?

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

### **Практичне завдання "Організація соціальної сфери"**

Оберіть одну з організацій, що належить до соціальної сфери. Надайте їй повну характеристику. Обґрунтуйте свій вибір, зробіть висновки. Підготуйте презентацію 10 – 20 слайдів.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

### Тема 3. Функції та методи управління в соціальній роботі

#### Практичне завдання "Лідерські якості"

Під час виконання завдання слід у малих групах визначити, які ділові й особистісні риси необхідні для ефективного керівництва в сучасних соціально-економічних умовах українському менеджеру. Які з них властиві лідеру? Охарактеризуйте загальні та специфічні якості ефективних менеджерів.

Запишіть всі названі якості й розподіліть їх на групи:

організаційні здібності;

забезпечення ефективної системи управління;

рівень знань і дисципліна;

риса характеру;

інші якості.

Приклади характеристик сучасного менеджера:

підприємливість;

діловитість;

уміння працювати з підлеглими;

уміння писати накази, ділові листи, складати контракти;

уміння коротко та зрозуміло викладати свої думки;

цілеспрямованість;

кмітливість;

уміння створювати згуртований колектив однодумців;

здатність своєчасно приймати рішення та забезпечувати контроль за їхнім виконанням;

уміння швидко орієнтуватися у складних управлінських проблемах в умовах ринку, виходити з конфліктних ситуацій, встановлювати зв'язки з підприємствами всіх форм власності своєї країни та за кордоном;

освіченість;

компетентність, ерудиція, професійний та інтелектуальний рівень;

працелюбність, дисциплінованість;

пунктуальність;

порядність, врівноваженість, самокритичність, комунікабельність, наполегливість, чуйність, доброзичливість, принциповість;

зовнішній вигляд (охайність), сімейний стан, здоров'я, вік.

## Методичні рекомендації до виконання завдання

Перший етап. Відповідно до варіанта виберіть 10 якостей і занесіть в табл. 4.

Таблиця 4

### Вихідні дані

Номер якостей	Зміст якостей	Оцінка ( $k$ ) якості для керівника	Значення ( $f_c$ ) якостей для керівника

Оцініть характеристики якостей керівника в балах (від  $-50$  до  $+50$ ). На базі проведеного індивідуального оцінювання якостей визначте колективну оцінку як середньоарифметичну величину.

Складіть матрицю переваг (табл. 5).

Таблиця 5

### Вихідні дані

Якості	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$	$k_6$	$k_7$	$k_8$	$k_9$	$k_{10}$	Разом
$k_1$											
$k_2$											
$k_3$											
$k_4$											
$k_5$											
$k_6$											
$k_7$											
$k_8$											
$k_9$											
$k_{10}$											
Разом											

Значення кожної якості оцінюється в балах  $-0, 1, 2$ . При цьому:

0 – коли ця якість менш важлива та їй можна надати меншої значущості порівняно з тією якістю, з якою вона порівнюється;

1 – коли якості, що порівнюються, рівні за своєю значущістю;

2 – коли риса, що розглядається, важливіша за ту, з якою вона порівнюється.

На перетині кожного рядка і стовпця для однієї й тієї самої якості проставляється цифра 1, оскільки якість сама з собою не порівнюється.

У ході складання матриці переваг сума двох якостей, що порівнюються, має дорівнювати 2, а сума всіх якостей – 100.

За сумарними величинами за горизонталлю виявляють абсолютне значення  $f_c$ -якостей. На основі індивідуального оцінювання розраховується колективне значення кожної якості як середньоарифметична величина.

За ( $k$ ) якостями будується графік, у якому за горизонталлю проставляються якості за зменшенням, а за вертикаллю – їхнє значення.

На основі проведених розрахунків і побудованого графіка виявляють, які якості необхідні та достатні для керівника, а на які не варто звертати увагу. До необхідних належать якості, значення яких більше чи дорівнює  $4/3$  П, де П – кількість якостей. До достатніх належать ті якості, числові значення яких менші за  $4/3$ , але більші чи рівні  $3/4$  П. Якості, числові значення яких менші за  $3/4$  П, належать до таких, на які не варто звертати увагу.

Дати оцінку керівника. Будуються два графіки: один за індивідуальними значеннями, другий – за колективними. Перемножуючи значення балів  $k$  і додаючи, отримуємо індивідуальну характеристику керівника. Проводячи те саме за колективними значеннями, отримуємо колективну характеристику керівника.

*Другий етап.* Кожному студенту, в майбутньому – потенційному лідеру, пропонується зробити самооцінку, тобто об'єктивно оцінити себе:

ідеальний керівник – 5 000 балів;

відмінний – 4 400 балів;

добрий – 3 300 балів;

задовільний – 2 500 балів.

*Третій етап.* Дати оцінку якостям і рисам характеру одного чи кількох інших членів групи на відповідність до визначених як необхідних для управлінської роботи. Доречно порівняти результати стороннього оцінювання із самооцінкою та обговорити отримані результати, виявити причини можливих розбіжностей.

*Четвертий етап.* Дати оцінку одному з керівників, відомих студентам, за наявності в нього тих рис характеру, які попередньо були визначені як важливі для досягнення успіху в керуванні колективом.

Чи є успішним цей керівник? Якщо так, то які саме його якості цьому сприяли? Які завадили досягненню успіху, якщо він його не має?

На конкретній ситуації покажіть, якими джерелами влади користується обраний вами лідер чи керівник під час виконання цієї ролі в організації.

### **Запитання для обговорення**

1. Чи можуть підлеглі впливати на формування особистих якостей керівника?

2. Чи впливають на особистісні якості керівника умови зовнішнього середовища діяльності організації? Які з них і як саме?

3. Якими якостями має володіти менеджер-керівник, менеджер-організатор, менеджер-адміністратор?

4. Хто має владу над вами під час вашого навчання? На чому будується його влада та які джерела влади використовуються? Поясніть кожен з них.

### **Ситуаційне завдання 1 "Переваги та недоліки методів керівництва"**

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з погляду керівництва виробництвом. Однак ці методи можуть мати приховані недоліки. У якому із наведених прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислуховуються до думки підлеглих і враховують її у своїй діяльності, між ними встановлюються приємні стосунки. Однак у підлеглих розвивається сильне почуття залежності та не виховується самостійність.

Б. Якщо керівник буде вислуховувати думку кожного підлеглого, він буде витрачати багато часу на переконання та урегулювання різних питань. Це може призвести до того, що в екстремальній ситуації керівник буде не в змозі вжити необхідних заходів.

В. Якщо керівник занадто часто буде прислухатися до думки підлеглих, то останнім це врешті-решт набридне та вони стануть уникати перших, радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими "зручніше" за спілкування з керівництвом.

## **Ситуаційне завдання 2 "Остаточне рішення"**

На підприємство, де ви є керівником, заплановано завезти нове устаткування. Ви зібрали відповідальних осіб і обговорюєте з ними питання вибору фірми-постачальника устаткування. Думки розійшлися, право приймати остаточне рішення належить вам.

Яку з наведених позицій ви, як керівник, займете?

А. Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують рядові працівники, то варто продовжити обговорення цього питання з ними та вести справу до того, щоб в їхньому середовищі склалася остаточна думка.

Б. Необхідно уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин воно було прийняте. У разі потреби переконати тих, хто не згоден.

В. Глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім докласти про це вищому керівництву та звернутися з проханням прийняти рішення.

### **Методичні рекомендації до виконання ситуаційних завдань 1 – 2**

Під час виконання ситуаційних завдань 1 – 2 слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 4. Економічні аспекти управління та фінансування соціальної сфери**

### **Тестове завдання 1 "Ефективність управління"**

Запропоноване тестове завдання 1 доцільно використовувати в комплексі з наведеним тестовим завданням 2 "Неефективний керівник". Ці тестові завдання орієнтовані передусім на керівників, які вже набули досвіду управлінської діяльності, однак вони випробувані та їх можна з успіхом застосувати в навчанні студентів, що допомагає глибше усвідомити поведінкові характеристики ефективного та неефективного керівництва.

При цьому для студентів, які не мають досвіду керівної роботи, тестове завдання має елемент рольової гри – воно відповідає на запитання, з огляду на свої уявлення про дії успішного керівника. Після завершення тестового завдання з метою закріплення в пам'яті студентів

знань про умови ефективного та неефективного керівництва корисно обговорити помилкові варіанти відповідей.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Відповідайте "так" або "ні" на такі запитання:

1. Чи прагнете ви до використання в роботі новітніх досягнень у своїй професійній сфері?
2. Чи прагнете співпрацювати з іншими людьми?
3. Чи розмовляєте ви із працівниками коротко, ясно та чемно?
4. Чи пояснюєте причини, які змусили вас прийняти те або інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?
6. Чи залучаєте ви всіх виконавців завдання у процес обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності тощо?
7. Чи заохочуєте ви працівників виявляти ініціативу, вносити пропозиції та зауваження?
8. Чи пам'ятаєте ви імена всіх людей, з якими спілкуєтесь?
9. Чи надаєте ви свободу дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи висловлюєте ви свою подяку підлеглому за кожну добре виконану роботу?
13. Чи прагнете ви знайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте ви інтереси й прагнення ваших підлеглих?
16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте ви працівникові у присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте ви гарну роботу свого колективу в доповіді вищому керівникові?
20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?

21. Чи прагнете ви надати працівникам всю інформацію, що одержуєте самі з адміністративних і управлінських каналів?
22. Чи пояснюєте ви працівникові значення результатів його праці у досягненні цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте час собі та підлеглим для планування робіт?
24. Чи є у вас план самовдосконалення, принаймні на один рік уперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
26. Чи читаєте регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте досить велику бібліотеку за фахом?
28. Чи піклуєтеся про стан свого здоров'я та працездатності?
29. Чи любите виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?
31. Чи знаєте ви, які якості працівника мають бути в центрі уваги під час прийому на роботу?
32. Чи займаєтеся ви охоче проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся ви до працівників з розумінням і повагою?
35. Чи впевнені ви в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні та слабкі сторони?
37. Чи часто застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи досить ви гнучкі у своїх стосунках, у відносинах з людьми?
40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

### **Оцінювання результатів відповідей**

Підрахуйте кількість відповідей "так" і "ні". Оцініть свій результат.

40 відповідей "так" – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу: всі 40 запитань є критеріями успішного керівництва й тому припускають правильну відповідь "так". Як і будь-який ідеал, він практично недосяжний, якщо ви були щирі й не намагалися подати себе

в вигіднішому світлі. Важливо відзначити, скільки ви дали відповідей "ні" і на які саме запитання. Тут ваші слабкі місця.

Який результат – співвідношення "так" і "ні" вважається оптимальним? Це залежить від рівня ваших вимог до себе. Кількість відповідей "так" більше 33 характеризує гарний управлінський потенціал.

Для додаткової самоперевірки дайте, будь ласка, відповіді ще на 20 запитань.

## **Тестове завдання 2 "Неефективний керівник"**

Вам пропонуються деякі твердження, з якими ви або погоджуєтесь (відповідь "так"), або не погоджуєтесь (відповідь "ні").

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Відповідайте "так" або "ні" на такі запитання:

1. Ви постійно стикаєтеся з непередбаченими труднощами?
2. Ви компетентніші за інших і тому намагаєтеся робити все самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі та другорядні питання?
4. Вам доводиться виконувати багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Вам доводиться працювати по 10 – 14 годин на добу?
7. Вам часто доводиться вдома займатися робочими проблемами?
8. Чи прагнете ви відкласти вирішення питання, щоб згодом вирішити його остаточно?
9. Чи намагаєтеся ви прийняти найкраще рішення, а не найбільш реальне?
10. Чи прагнете ви, щоб ваш авторитет не постраждав за будь-яких умов?
11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, поступки?
12. У разі неуспіху справи ви шукаєте винного серед підлеглих?
13. Чи відчуваєте ви себе зняряддям у руках інших людей?
14. Чи дієте ви за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Чи вважаєте ви, що повна інформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?

16. В екстремальних ситуаціях ви намагаєтеся не брати на себе відповідальність за долю колективу, а спільно вирішуєте проблеми?

17. Чи вважаєте ви, що підлеглі не мають обговорювати розпоряджень керівника?

18. Чи вважаєте ви, що стаж практичної роботи завжди має перевагу перед фаховою освітою, професійними здібностями?

19. Ви намагаєтеся не ризикувати, "не висовуватися"?

20. Ви працюєте у вузькій професійній сфері?

### **Оцінювання результатів відповідей**

Підрахуйте кількість відповідей "так" і "ні". Всі 20 запитань є критеріями неефективного управління.

Високий управлінський потенціал припускає відповіді "ні" на всі запитання.

Ваші слабкі місця у відповідях "так".

Кількість відповідей не менше 15 "ні" характеризує досить ефективний управлінський потенціал.

## **Тема 5. Комунікаційна політика менеджменту соціальної роботи**

### **Ситуаційне завдання 1 "Торговий агент – жінка"**

Ви менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла молода здібна жінка, яка бажає стати торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вище, ніж у претендентів-чоловіків на цю посаду. Але прийом її на роботу неминуче викличе негативну реакцію з боку ряду ваших торгових агентів, серед яких жінок немає, а також може роздосадувати деяких важливих клієнтів фірми.

Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому? Обґрунтуйте свою відповідь.

### **Ситуаційне завдання 2 "Маркетинговий хід"**

Ви менеджер фірми, що випускає засоби з догляду за волоссям. Фірма розпочала випуск нового шампуню, що перешкоджає утворенню лупи й ефективного навіть за разового застосування. Проте фахівець

з маркетингу вашої фірми рекомендує в інструкції на етикетці вказати, що шампунь слід застосовувати двічі під час кожного миття голови. Додаткового ефекту споживач не отримає, але шампунь буде витрачатися в два рази швидше, і, отже, збільшиться обсяг продажів.

Що ви зробите? Чому? Обґрунтуйте свою відповідь.

### **Ситуаційне завдання 3 "Принцип керівництва"**

Ваш безпосередній начальник, минаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який уже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви і ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними.

Як ви будете діяти? Який принцип керівництва тут порушено?

### **Ситуаційне завдання 4 "Два термінові завдання"**

Ви отримали одночасно два термінових завдання: від вашого безпосереднього та вашого вищого начальника. У вас немає часу для узгодження термінів виконання завдань.

Яке завдання ви почнете виконувати? Обґрунтуйте свій вибір.

### **Ситуаційне завдання 5 "Міжособистісний конфлікт"**

Між двома вашими підлеглими виник міжособистісний конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звертався до Вас з проханням, щоб ви розібралися в ситуації, що створилася і підтримали його позицію.

Обґрунтуйте свій варіант поведінки в конфлікті.

### **Ситуаційне завдання 6 "Неформальне спілкування"**

Охарактеризуйте свою поведінку в процесі спілкування з колегами та підлеглими в неформальній обстановці, під час відпочинку.

### **Ситуаційне завдання 7 "Обіцянка"**

Підлеглий удруге не виконав ваше завдання в термін, хоча обіцяв і давав слово, що подібного випадку більше не повториться.

Як ви вчините в цій ситуації?

### **Ситуаційне завдання 8 "Ігнорування"**

Підлеглий ігнорує ваші поради та вказівки, робить по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, чи не виправляючи того, що ви йому вказуєте.

Які заходи ви будете вживати щодо цього підлеглого?

### **Ситуаційне завдання 9 "Психологічний клімат у колективі"**

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нововведень, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

У якій спосіб, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

### **Ситуаційне завдання 10 "Робота в термін"**

У найбільш напружений період завершення виробничої програми один із співробітників вашого колективу захворів. Кожен з підлеглих зайнятий виконанням своїх обов'язків. Робота відсутнього також має бути виконана в термін.

Як ви вчините в ситуації, що склалася? Кому доручите роботу?

### **Ситуаційне завдання 11 "Натягнуті відносини"**

У вас створилися натягнуті відносини з колегою. Припустимо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно, щоб не страждала робота.

Що ви зробите насамперед?

### **Ситуаційне завдання 12 "Спізнення"**

Вас недавно обрали керівником трудового колективу, в якому ви кілька років працювали рядовим співробітником. На 8 годині 15 хвилин ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнь на роботу, але самі несподівано спізналися на 15 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно і чекає вас.

Як ви почнете бесіду під час зустрічі?

### **Ситуаційне завдання 13 "Нічне чергування"**

Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один з ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, отримав травму.

Винуватець телефонує вам додому по телефону і з тривогою запитує, що ж їм тепер робити? Як ви відповісте на дзвінок?

### **Ситуаційне завдання 14 "Дискусія"**

Одного разу ви опинилися учасником дискусії кількох керівників виробництва про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з думок вам сподобалася найбільше. Яка?

1. "Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості".

2. "Усе це дрібниці. Головне в оцінюванні людей – це їхні ділові якості, старанність. Кожен має робити те, що вміє".

3. "Я вважаю, що успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику".

4. "Це правильно, але все ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія".

### **Ситуаційне завдання 15 "Працівник"**

У вашому колективі є працівник, який імовірно числиться, ніж працює. Його це положення влаштовує, а вас ні.

Як ви вчините в цьому випадку?

### **Ситуаційне завдання 16 "Новий начальник"**

Ви недавно почали працювати начальником сучасного цеху на великому промисловому підприємстві, прийшовши на цю посаду з іншого заводу. Ще не всі знають вас в обличчя. До обідньої перерви ще дві години. Йдучи по коридору, ви бачите трьох робітників вашого цеху, які про щось жваво розмовляють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, ви бачите ту саму картину.

Як ви себе поведете?

## **Методичні рекомендації до виконання ситуаційних завдань 1 – 16**

Під час виконання ситуаційних завдань 1 – 16 слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

### **Змістовий модуль 2 Галузеві аспекти менеджменту соціальної роботи**

#### **Тема 6. Менеджмент і політика у сфері освіти**

##### **Ситуаційне завдання 1 "Застосування методів менеджменту"**

Згідно з планом навчального процесу викладач кафедри мав до кінця IV кварталу поточного року підготувати навчальну програму з навчальної дисципліни "Менеджмент у соціальній сфері". Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчальний департамент вимагає подати заплановану розробку. Крім того, директор навчального департаменту має підготувати віцепрезиденту навчального закладу звіт про виконання плану підготовки навчальних програм.

На кафедрі працює ще один викладач, у якого є досвід викладання цієї навчальної дисципліни, але в іншому закладі вищої освіти.

##### **Запитання:**

1. Якими мають бути дії завідувача кафедри та директора навчального департаменту?
2. Які методи менеджменту застосовуються у ЗВО?
3. Які методи менеджменту завідувач кафедри має застосувати до обох викладачів?

##### **Ситуаційне завдання 2 "Застосування методів менеджменту"**

Викладач кафедри економіки – це висококваліфікований спеціаліст зі значними потенційними можливостями. Завідувач кафедри покладає на нього великі надії щодо розроблення навчального матеріалу з нової навчальної дисципліни. Однак з боку викладача останнім часом не виявляється активність до навчального процесу.

##### **Запитання:**

1. Визначте можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри до кожної з них.

2. Які саме методи менеджменту будуть доречними в тому чи іншому варіанті вирішення цієї ситуації?

### **Ситуаційне завдання 3 "Застосування методів менеджменту"**

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів і вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один з працівників зі списку не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутнім на святкуванні та знав, що має отримати винагороду.

#### **Запитання:**

1. Якими мають бути дії начальника відділу та працівника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться в цьому прикладі?

### **Ситуаційне завдання 4 "Створення опорних закладів освіти в об'єднаних територіальних громадах"**

Студентам необхідно навчитися ідентифікувати стейкхолдерів організації та будувати матриці й карти стейкхолдерів з метою вибору правильної тактики поведінки у внутрішньому та ринковому середовищах функціонування.

*Аналіз стейкхолдерів* – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість впливу стейкхолдерів на діяльність конкретної організації.

*Аналіз діяльності організації* – це процес оцінювання факторів впливу на організацію, які є результатом діяльності або бездіяльності її менеджерів.

*Карта стейкхолдерів* – це спосіб наочного відображення різних відносин зі стейкхолдерами, за допомогою яких організація впливає на людей або люди впливають на організацію.

*Стейкхолдер* – це будь-яка особа, група або організація, яка може претендувати на увагу відповідної організації, її ресурси чи результат діяльності або ж зазнає впливу цього результату.

Вихідні дані наведено у табл. 6.

Таблиця 6

### Вихідні дані

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Потенційні стратегії для формування діалогу, підтримки та усунення перешкод
Вчителі	Переважає більшість виступає проти створення опорних шкіл, наявність робочих місць, оплати праці	4	
Батьки	Проти об'єднання шкіл, залишення їх у селах, зручний і безпечний маршрут до школи	3	
Громадські активності	Проти об'єднання шкіл, більшість перебуває в опозиції до органів місцевого самоврядування	3	
Профспілка вчителів	Проти реорганізації закладів освіти, скорочення посад, закриття, в майбутньому філій	4	
Департамент освіти	Зацікавлені у створенні опорних закладів освіти з метою забезпечення якості освітніх послуг	2	
Депутати органу місцевого самоврядування	Створення опорних шкіл, оптимізація шкільної освіти, зменшення видатків на їхнє утримання	5	
ЗМІ	Цікаві матеріали для підготовки публікацій, створення телевізійних сюжетів	5	
Приватні підприємці	Не зацікавлені у створенні опорних закладів освіти	1	
Держава	Створення опорних шкіл є одним із наслідків процесу децентралізації. Держава зацікавлена у їхньому створенні, адже забезпечується рівний доступ усіх дітей до якісної освіти, раціонального використання ресурсів та упорядкування шкільної мережі	5	

## Ситуаційне завдання 5 "Центр надання адміністративної послуги"

Розробіть рекомендації щодо взаємодії із стейкхолдерами, враховуючи їхні інтереси. Позиціонуйте інтереси зацікавлених сторін на карті.

Вихідні дані наведено у табл. 7.

Таблиця 7

### Вихідні дані

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Потенційні стратегії для формування діалогу, підтримки та усунення перешкод
Суб'єкти звернення	Отримання якісної та швидкої адміністративної послуги	5	
Державний реєстратор	Правильність заповнення заяв, достовірність наданої інформації	5	
Військкомат	Поповнення та уточнення бази військовозобов'язаних	3	
Державна митна служба	Отримання звітних даних, уникнення порушень законодавства	2	
Співробітники	Ефективна взаємодія, взаємозаміна	5	
Громада	Інформація про особливості отримання адміністративної послуги	1	

### Методичні рекомендації до виконання ситуаційних завдань 1 – 5

Під час виконання ситуаційних завдань 1 – 5 слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

## Тема 7. Менеджмент і політика у сфері культури та туризму

### Ситуаційне завдання 1 "Соціальний проєкт 1"

Запропонуйте соціальні проєкти та ініціативи для забезпечення суспільно-позитивного іміджу ПрАТ "Поляна", враховуючи специфіку його діяльності.

ПрАТ "Поляна" є українським виробником морозива, технологія виготовлення якого передбачає застосування спеціальних рецептур і технологій.

ПрАТ "Поляна" реалізує власну діяльність у сфері виробництва через виробництво морозива різних сортів з натуральної сировини, з давальницької сировини та під замовлення.

У сфері послуг ПрАТ "Поляна" займається створенням бізнес-центрів для надання посередницьких послуг вітчизняним та іноземним фізичним і юридичним особам.

У сфері торгівлі ПрАТ "Поляна" реалізує продукцію, товари та послуги юридичним особам і громадянам, організовує торги, ярмарки, аукціони для демонстрації та реалізації продукції, робіт, послуг. У фінансовій сфері ПрАТ "Поляна" надає послуги з маркетингу та лізингової діяльності, розробляє й бере участь у реалізації комерційних і соціальних екологічних програм територій, де знаходяться виробничі потужності ПрАТ "Поляна".

## **Ситуаційне завдання 2 "Соціальний проєкт 2"**

Запропонуйте соціальні проєкти та ініціативи для забезпечення суспільно-позитивного іміджу ПАТ "Рудь", враховуючи специфіку його діяльності.

ПАТ "Рудь" є лідером серед українських виробників морозива, який працює на таких сегментах ринку:

ринок посередників – дилери, дистриб'ютори, оптові підприємства, збутові мережі;

ринок комунальних і державних організацій – дитячі інтернати, санаторії, притулки;

ринок підприємств готельного бізнесу, що купують морозиво як основу для власної продукції в промислових брикетах;

підприємства роздрібної торгівлі.

На українському ринку морозива ПАТ "Рудь" займає більше 30 %. На відміну від своїх конкурентів ПАТ "Рудь" створило комплексну потужну бренд-платформу в соціальних мережах, яка включає активні спільноти компанії у мережі Facebook, таргетованими учасниками яких є споживачі від 25 до 34 років.

Для дітей були створені спеціальні соціальні спільноти та корпоративний герой Пустунчик. Великою популярністю у споживачів користуються конкурси та акції, які ПАТ "Рудь" проводить на постійній основі та з мінімальним бюджетом. Це дозволяє активно працювати компанії з різними групами стейкхолдерів, враховуючи їхні вподобання та інтереси.

### **Методичні рекомендації до виконання ситуаційних завдань 1 і 2**

Під час виконання ситуаційних завдань 1 і 2 слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 8. Менеджмент і політика у сфері охорони здоров'я**

### **Практичне завдання "Оцінювання факторів сприяння та опору змінам"**

Мета практичного завдання – визнати та проаналізувати фактори, що впливають на ситуацію, яка потребує змін; освоїти технології здійснення змін Курта Левіна, за допомогою якої можна вплинути на ситуацію або підштовхнути її до визначеного розвитку.

#### **I. Постановка завдання.**

Проблемою є скорочення рівня відвідувань лекційних і практичних занять студентами та зниження у зв'язку з цим їхньої успішності впродовж звітного періоду. Необхідним є визначення переліку заходів, методики їхнього запровадження задля подолання негативних тенденцій.

#### **II. Етапи практичного завдання.**

*Перший етап.* Введення. Керівник роз'яснює учасникам ділової гри її мету, зміст і порядок проведення. Потім навчальна група розбивається на команди, призначаються спікери груп.

*Другий етап.* Формалізація проблеми. Окресліть у кількісному та якісному аспектах проблему і фактори, що сприяють її розвитку з погляду всіх рольових груп, залучених у її вирішення.

За основу можна взяти такі положення:

а) середньомісячний рівень захворюваності студентів становить вище 7 %, і, цілком ймовірно, незабаром ця цифра досягне 10 %;

б) підвищення рівня трудової зайнятості студентів за місцем роботи зумовлене підвищенням плати за навчання;

в) транспортні труднощі, щоб дістатися до навчального закладу;

г) ваші варіанти.

*Третій етап.* Визначте перелік змін ситуації щодо її вирішення, тобто формування плану дій, що складається з кількох пунктів.

Наприклад: зменшення кількості випадків відсутності на лекціях до 5 % і нижче за рахунок безоплатної індикативної вакцинації тощо.

*Четвертий етап.* Визначте сили (обставини), які підштовхують до змін, і ті, що їм протидіють.

Перші можуть включати:

а) передбачення штрафів за неявку з неповажних причин;

б) переконання навчально-виховного підрозділу ЗВО про погану дисципліну студентів;

в) задоволення студентів рівнем викладання у ЗВО;

г) ваші варіанти.

Визначте сили (обставини), що перешкоджають позитивним змінам і можуть зберегти кількість випадків неявки на лекції на попередньому рівні.

Вони можуть включати:

а) деякі негативні аспекти поведінки викладачів;

б) зменшення вартості навчання за рахунок збільшення кількості студентів ЗВО;

в) низький рівень зацікавленості студентів в отриманні знань;

г) ваші варіанти.

*П'ятий етап.* Визначте ступінь інтенсивності впливу зазначених в етапі 4 сил за трьома рівнями, які мають низьку, середню та високу інтенсивність.

*Шостий етап.* Накресліть діаграму ситуації, де необхідно зазначити:

а) сили, що підштовхують до змін (передбачення штрафів за неявки з неповажних причин, задоволення студентів рівнем викладання, ваші варіанти);

б) сили, що перешкоджають змінам (негативні аспекти поведінки викладачів, зниження вартості навчання за рахунок зростання чисельності студентів, ваші варіанти).

*Сьомий етап.* Використайте діаграму для того, щоб запропонувати й розвинути стратегію для просування намічених змін з мінімальним опором.

Два моменти, про які необхідно пам'ятати, вибираючи стратегію розвитку:

- а) чим сильніше ви тиснете, тим сильніший опір;
- б) найлегша зміна в управлінні – та, що проходитиме з мінімальним опором.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Під час виконання завдання слід проаналізувати досяжні субстратегії, особливо якщо проблеми, вирішенням яких ви зайняті, масштабні та невизначені. Визначте головні ресурси та союзників, які зможуть вам допомогти.

Запитання для обговорення в рольових групах, відповіді на які є допоміжними та спрямованими за етапами практичного завдання:

1. Чи можна зменшити вплив будь-яких сил, які стримують зміни, без зменшення дії сил, що спонукають до змін?
2. Чи можливо підштовхнути розвиток змін у який-небудь спосіб так, щоб не збільшився опір?
3. Чи можливо створити будь-який додатковий напрям для сил, які стримують зміни так, щоб спрямувати їх до нової мети?
4. Чи не має місце занадто сильний тиск з боку рольових груп? Чи можливо, що опір силам зведеться нанівець у разі послаблення тиску в цьому напрямі?

### **Ситуаційне завдання "Медична клініка"**

В приватній медичній клініці є два приймаючі ортопеди, що працюють позмінно. Перший лікар-ортопед – Сидова Лариса Петрівна є професійним лікарем зі стажем, що має добру репутацію серед клієнтів. Другий – Манюр Сергій Тарасович – син власника клініки, що не володіє достатнім практичним досвідом та ставиться до роботи без особливої відповідальності. Кожному другому пацієнту С. Т. Манюр пропонує відвідування лікувальних курсів, які він проводить після роботи та бере

за це додаткову плату. Насправді ж курси особливих результатів не приносять і клієнти, що потрапляють на прийом до другого лікаря-ортопеда та залишаються незадоволеними, шукають на нього управу керівника.

Керівник відділу Трухавов Валерій Андрійович уже 10 років обіймає дану посаду та займається лише паперовою роботою, однак у минулому був практиком вертебрологом-спеціалістом, що займається виявленням, діагностуванням і лікуванням захворювань хребта, тож має відповідну практику.

Отже, коли до В. А. Трухавова, як до керівника, приходять пацієнти зі скаргами на С. Т. Манюра, то, враховуючи той факт, що роботи у керівника та другого лікаря є суміжними. Він самостійно оглядає, консультує та виписує лікування розлученим клієнтам, у такий спосіб беручи ініціативу на себе та, не допускає розголошення проблеми.

Який стиль вирішення конфлікту використовує керівник відділу В. А. Трухавов? Якими елементами можна доповнити процес управління цією конфліктною ситуацією?

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 9. Менеджмент і політика у сфері житлово-комунальних послуг**

### **Ситуаційне завдання 1 "Відповідність"**

Встановіть відповідність (1 і 2) та (3 і 4) між напрямками оптимізації роботи офісу та конкретними діями:

#### *1. Економія електроенергії:*

- а) викидати сміття тільки в урни;
- б) використання велосипеда для поїздок на роботу;
- в) виключення світла і моніторів при короткочасному відході з робочого місця;
- г) заміна старого промислового обладнання на нове.

## *2. Зміна звичок персоналу:*

- а) пошук альтернативних джерел енергії;
- б) виключення світла і моніторів при короткочасному відході з робочого місця;
- в) установка місцевого освітлення замість загального;
- г) не палити, вести здоровий спосіб життя.

## *3. Повторне використання та перероблення:*

- а) установка термостатів на кондиціонерів;
- б) надавати перевагу товарам багаторазового призначення;
- в) утилізація;
- г) поліпшення теплової ізоляції.

## *4. Економія тепла:*

- а) впровадження систем автоматики регулювання відпустки тепла;
- б) роздільний збір відходів;
- в) скляні пляшки відносити у пункти прийому склотари;
- г) заміна подвійного скла на потрійне.

### **Ситуаційне завдання 2 "Гроші"**

Як ви розумієте вислів Роберта Боша "Я плачу хорошу заробітну плату не тому, що у мене багато грошей; у мене багато грошей, тому що я плачу хорошу заробітну плату". Відповідь обґрунтуйте.

### **Ситуаційне завдання 3 "Репутація"**

Як ви розумієте вислів Альфреда Нобеля "Гарна репутація важливіша, ніж чиста сорочка. Сорочку можна випрати, репутацію – ніколи". Відповідь обґрунтуйте.

### **Ситуаційне завдання 4 "Комунікації"**

Складіть розповідь (10 – 15 речень) на тему "Комунікації в менеджменті соціальної сфери", перебуваючи в ролі бізнесмена (наукового співробітника, викладача, соціального працівника, волонтера).

## **Ситуаційне завдання 5 "Функції управління"**

Наведіть три приклади ситуацій, де у соціальній сфері застосовуються стратегічне, оперативне та тактичне управління із зазначенням основної мети та основних характеристик.

## **Ситуаційне завдання 6 "Есе"**

Написати есе на тему "Я керівник соціальної служби".

### **Методичні рекомендації до виконання ситуаційних завдань 1 – 6**

Під час виконання ситуаційних завдань 1 – 6 слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

## **Тема 10. Менеджмент і політика у сфері фізичної культури та спорту**

### **Ситуаційне завдання "Моделювання симптомів"**

Спортивний клуб "Драйв" надає спортивні послуги використовуючи два тренажерних зали з сучасними тренажерами через: персональний тренінг, кросфіт і фітнес-тренування, складання індивідуального раціону харчування; фітнес-бар, що надає широкий вибір свіжих соків, легких закусок, а також різноманітне спортивне харчування.

Тренери спортивного клубу мають можливість додаткового заробітку під час проведення групових і персональних тренувань, написання програм тренувань та харчування.

Конкурентами цього підприємства є такі спортивні клуби Харкова, як "Колізей", Iron, "Спарта", Powergym, Gladiator.

Попит на послуги спортивного клубу постійно змінюється через вплив ряду факторів, основними з яких є сезонні та споживчі очікування.

Змоделюйте перелік симптомів, які можуть виникнути у разі наростання негативного впливу вищезначених факторів.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

# Плани семінарських занять

## Змістовий модуль 1

### Особливості формування та реалізації менеджменту в соціальній сфері

#### Семінарське заняття за темою 2. Концептуальна еволюція менеджменту в соціальній сфері

*Мета заняття* – провести аналіз специфіки менеджменту організацій, що функціонують в соціальній сфері.

1. Розуміння теоретичних основ менеджменту та закономірностей розвитку його шкіл і концепцій.
2. Основні підходи до розуміння "менеджмент соціальної сфери".
3. Науковий пошук нових підходів у менеджменті, аналіз їхньої привабливості для соціальної сфери.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу:*

1. Організація роботи з документами.
2. Організація й проведення ділових зустрічей.
3. Організація прийому відвідувачів.
4. Типологія управління соціальної роботи.

#### Семінарське заняття за темою 5. Комунікаційна політика менеджменту соціальної роботи

*Мета заняття* – розробити стратегічні та тактичні заходи проведення маркетингових комунікацій менеджменту соціальної роботи.

1. Сутність і види комунікацій в управлінні сервісним підприємством.
2. Процес комунікацій. Комунікаційні мережі та стилі.
3. Комунікаційні бар'єри та шляхи їхнього подолання.
4. Особливості комунікаційної політики у сфері послуг.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу:*

1. Основні комунікаційні цілі менеджменту соціальної роботи.
2. Засоби маркетингових комунікацій.
3. Сутність процесу маркетингової комунікації менеджменту соціальної роботи.
4. Етапи розроблення комунікаційної програми.

## **Змістовий модуль 2**

### **Галузеві аспекти**

### **менеджменту соціальної роботи**

#### **Семінарське заняття за темою 6. Менеджмент і політика в сфері освіти**

*Мета заняття* – здійснити діагностику специфіки менеджменту в сфері освіти.

1. Менеджмент сфери освіти: визначення цілей, завдань освітніх інституцій усіх форм власності.
2. Формування та організація виконання рішень в освітній сфері.
3. Підтримка життєдіяльності освітніх інституцій.
4. Контроль за функціонуванням і спрямуванням розвитку освітніх інституцій.
5. Завдання та зміст державної політики в галузі освіти, основні принципи освіти, декларовані державою.
6. Законодавство України про освіту та Національна доктрина розвитку освіти в Україні.
7. Управління освітою та громадське самоврядування в системі освіти.

*Темати доповідей для поглибленого вивчення матеріалу:*

1. Необхідність стратегічного управління освітою.
2. Формування системи безперервного навчання, вироблення особистої мотивації щодо вдосконалення знань.
3. Освіта в контексті соціальних послуг населенню та конституційних прав людини.
4. Прогнозування розвитку освіти.
5. Методика обчислення показників індикативного плану (прогнозу) в галузі освіти.
6. Визначення контингенту учнів, студентів, учителів, викладачів.
7. Фінансування державних навчально-виховних закладів, установ і організацій системи освіти, його джерела та проблеми.

## **Семінарське заняття за темою 8. Менеджмент і політика у сфері охорони здоров'я**

*Мета заняття* – обґрунтувати та охарактеризувати діагностику специфіки менеджменту у сфері охорони здоров'я.

1. Особливості менеджменту в охороні здоров'я.
2. Охорона здоров'я як вид соціальної послуги населенню.
3. Соціальна концепція здоров'я.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу:*

1. Соціальна держава як гарант здоров'я населення.
2. Завдання та зміст державної політики у сфері охорони здоров'я.
3. Заходи з впровадження медичних стандартів, підвищення рівня здоров'я людей.
4. Державне регулювання відносин у галузі охорони здоров'я.
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я.
6. Національні моделі охорони здоров'я провідних зарубіжних країн.
7. Реорганізація фінансового механізму в галузі охорони здоров'я та перспектива її реформування в Україні.

## **Семінарське заняття за темою 10. Менеджмент і політика у сфері фізичної культури та спорту**

*Мета заняття* – обґрунтувати та охарактеризувати діагностику специфіки менеджменту у сфері фізичної культури та спорту.

1. Основні аспекти управління у сфері фізичного виховання та спорту.
2. Сутність і принципи спортивного менеджменту.
3. Цілі та функції спортивного менеджменту.
4. Управлінські відносини у сфері фізичної культури та спорту.
5. Сучасні методи управління та технології управлінської праці в організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості.

*Теми доповідей для поглибленого вивчення матеріалу:*

1. Загальна характеристика сучасної системи державних і недержавних органів управління фізичною культурою та спортом.
2. Державні органи управління фізичною культурою і спортом загальної та спеціальної компетенції.
3. Визначення поняття і види громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості.
4. Зарубіжні моделі спортивного менеджменту.
5. Системи спортивних організацій у зарубіжних країнах.

## Рекомендована література

### Основна

1. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2017. – 522 с.
2. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи як різновид соціального управління : [курс лекцій] / О. Л. Главацька. – Тернопіль : ТДПУ, 2019. – 65 с.
3. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів : БаК, 2017. – 605 с.
4. Дєдов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. "Соціальна робота", "Соціальна педагогіка" / Є. Г. Дєдов. – Луганськ : Вид-во ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 2016. – 164 с.
5. Кови С. 7 навyków високоєфективних людей. Мощные инструменты развития личности / С. Кови. – Киев : Альпина Паблишер, 2016. – 398 с.
6. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. / Л. А. Колбіна. – Одеса : Економіст, 2017. – 406 с.
7. Кузьмін О. Основи менеджменту : підручник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Академвидав, 2017. – 414 с.
8. Лукашевич М. П. Менеджмент соціальної роботи : теорія і практика : навч. посіб. для студ. вузів / М. П. Лукашевич, М. В. Туленков. – Київ : Каравела, 2017. – 296 с.
9. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник / М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2017. – 494 с.
10. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.

### Додаткова

11. Барко В. І. Розвиток професійних якостей управлінця. – Практична психологія та соціальна робота / В. І. Барко. – 2017. – С. 65–80.

12. Берестяний С. І. Управління в сфері охорони здоров'я: міждисциплінарний підхід : підручник / С. І. Берестяний. – Запоріжжя : Альманах наукових праць, 2017. – С. 139–142.

13. Богач К. В. Соціальне партнерство як спосіб інтеграції інтересів трудового колективу підприємства. Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. / К. В. Богач. – Київ : Нац. авіац. ун-т, 2018. – С. 82–84.

14. Весельська Л. А. Міжнародний досвід державного регулювання соціальної безпеки в країнах з різними моделями соціального розвитку: застосування в Україні / Л. А. Весельська / Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 17. – С. 108–113.

15. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко. – Київ : Знання, 2016. – 188 с.

16. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко. – Київ : Знання, 2016. – 311 с.

17. Трухін І. О. Соціальна психологія спілкування : навч. посіб. / І. О. Трухін. – Київ : Центр навчальної психології, 2016. – 335 с.

18. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – Київ : МАУП, 2018. – 368 с.

19. Хоронжий А. Г. Основи соціального управління : навч. посіб. / А. Г. Хоронжий. – Луганськ : Магнолія, 2007. – 220 с.

## **Інформаційні ресурси**

20. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

21. Журнал "Управление персоналом" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru>.

22. Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.idss.org.ua>.

23. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця з навчальної дисципліни "Менеджмент у соціальній сфері". – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=4833>.

## Зміст

Вступ.....	3
Тематика практичних занять .....	5
Тематика семінарських занять .....	6
Методичні рекомендації до практичних завдань за темами .....	8
Змістовий модуль 1. Особливості формування та реалізації менеджменту в соціальній сфері .....	8
Тема 1. Визначення сутності та змісту менеджменту в соціальній сфері .....	8
Тема 2. Концептуальна еволюція менеджменту в соціальній сфері .....	23
Тема 3. Функції та методи управління в соціальній роботі ....	24
Тема 4. Економічні аспекти управління та фінансування соціальної сфери .....	28
Тема 5. Комунікаційна політика менеджменту соціальної роботи.....	32
Змістовий модуль 2. Галузеві аспекти менеджменту соціальної роботи.....	36
Тема 6. Менеджмент і політика у сфері освіти .....	36
Тема 7. Менеджмент і політика у сфері культури та туризму.....	39
Тема 8. Менеджмент і політика у сфері охорони здоров'я ....	41
Тема 9. Менеджмент і політика у сфері житлово-комунальних послуг .....	44
Тема 10. Менеджмент і політика у сфері фізичної культури та спорту.....	46
Плани семінарських занять .....	47
Змістовий модуль 1. Особливості формування та реалізації менеджменту в соціальній сфері .....	47
Змістовий модуль 2. Галузеві аспекти менеджменту соціальної роботи .....	48
Рекомендована література.....	50
Основна .....	50
Додаткова .....	50
Інформаційні ресурси .....	51

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
та плани семінарських занять  
для студентів спеціальності  
232 "Соціальне забезпечення"  
другого (магістерського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладач **Малюкіна** Анастасія Олександрівна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2022 р. Поз. № 134 ЕВ. Обсяг 53 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру*

**ДК № 4853 від 20.02.2015 р.**