

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**TIME-MЕНЕДЖМЕНТ**

---

(назва навчальної дисципліни)

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
до проведення поточного контролю  
з навчальної дисципліни  
підготовки докторів філософії  
зі спеціальності 011 Науки про освіту  
(шифрі назва спеціальності)**

2016 рік

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

кафедрою ....., протокол ....№..... від..... (до 25.04.2016)

## 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Поточний контроль успішності навчання здобувачів з дисципліни “TIME-MENENDЖМЕНТ” та рівня сформованості у них компетентностей, які підтримуються даною навчальною дисципліною, здійснюється у таких формах:

- звіти з лабораторних робіт;
- виконання завдань для самостійної роботи;
- письмові контрольні роботи за матеріалами змістовних модулів;
- захист презентації розробленого проекту.

Поточний контроль успішності навчання у формі звітів з лабораторних робіт здійснюється на кожному лабораторному занятті у вигляді захисту звіту. Типовий приклад завдання для лабораторної роботи наведено у розділі «Завдання для поточного контролю успішності навчання».

Поточний контроль успішності навчання у формі виконання завдань для самостійної роботи здійснюється на кожному лабораторному занятті у вигляді захисту завдання для самостійної роботи. Типовий приклад завдання для самостійної роботи наведено у розділі «Завдання для поточного контролю успішності навчання».

Поточний контроль успішності навчання у формі письмових контрольних робіт за матеріалами змістовних модулів здійснюється на лекційних заняттях в кінці кожного модуля. Типовий приклад завдання для письмової контрольної роботи наведено у розділі «Завдання для поточного контролю успішності навчання».

Зазначені форми і засоби поточного контролю успішності навчання здобувачів з навчальної дисципліни “TIME-MENENDЖМЕНТ” спрямовані на стимулювання систематичної поточної навчальної та самостійної роботи тих, хто навчається, підвищення об’єктивності оцінювання їхніх знань, запровадження здорової конкуренції між здобувачами у навчанні, виявлення і розвитку їхніх творчих і дослідницьких здібностей.

Мінімально можлива кількість балів за поточний контроль упродовж семестру – 60.

Результати всіх форм поточного контролю є невід’ємними складовими критеріїв підсумкового оцінювання знань здобувачів, наведених у відповідному розділі навчально-методичного забезпечення дисципліни “Проектний менеджмент” .

## 2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

### 2.1. Типові приклади завдань для поточного контролю за формами.

2.1.1 Типовий приклад завдань для письмової контрольної роботи за матеріалами змістовного модуля:

#### Теоретичні питання

#### Примерный тест для проверки знаний

1. Тайм-менеджмент-це
  - ключове відмінності даного підходу від західних технологій
  - вироблення мислення, спрямованого на ефективність
  - управління часом - чим насправді ми можемо управляти
2. Аудит втрат і резервів часу -
  - Підрахунок кількості відволікань
  - оцінка особистих тимчасових резервів
  - Визначення ключових для навчання блоків ТМ
3. Почуття часу і його значення в роботі менеджера пов'язано з:
  - Областю застосування;
  - Метод вироблення;
  - іскаженієм почуття часу;
4. Як встигати важливе, або розстановка пріоритетів:
  - області застосування;
  - Методи розстановки:
  - «АВС» -аналіз;
  - Матриця Ейзенхауера;
5. Планування реалізованої діяльності:
  - Тимчасові масштаби планування;
  - орієнтація на поточний день;
  - Орієнтація на найближчий тиждень;
  - отдаленний (місяць, рік)
6. Типові помилки в підготовці планів, їх причини; методи корекції та попередження:
  - технічні помилки;
  - Психологічні помилки;
7. Уміння розбиратися з «зłodіями часу» (розставити по частоті порушень, відповідно до роботам С.Резніка):
  - вміння говорити «ні»;
  - Використання телефону;
  - використання Інтернету;
  - Бесіди і наради.

### **Практичне завдання 1**

Приклад однієї з використовуваних ситуацій:

*"Управління інноваціями по-німецьки або як змусити ідею працювати"*

Консультанти - цікаві люди, беруть на фірмі цифру, вставляють її в звіт і продають його тій же фірмі.

Консалтингова фірма L & P існувала вже 15 років, але в даний час справи йшли як ніколи добре, незважаючи на загальний економічний спад в Німеччині в останні два роки.

Високі прибутки, одержувані L & P, змусили видозмінити організаційно-правову структуру фірми, заснованої свого часу в формі товариств з обмеженою

відповідальністю з провідними фахівцями фірми в якості партнерів-вкладників. У 1993 р кожен партнер основний фірми створив своє власне підприємство, і значна частина обороту здійснювалася через ці індивідуальні компанії, що дозволило цілком законним чином знизити податкові відрахування. Експерти L & P знали свою справу і їх ніяк не можна було назвати, як це часто буває в житті, шевцями без чобіт.

Починаючи з 1993 р L & P явно була на підйомі, про що свідчили стабільно зростаючий річний оборот компанії, а також висока і неухильно збільшується частка постійних клієнтів в загальному обсязі роботи. Навіть місцезнаходження штаб-квартири фірми в престижному і дорогому Баден-Бадені - європейському центрі розваг і відпочинку - саме по собі підтверджувало: L & P - солідна компанія.

На рекламному проспекті фірми співробітники представлені в неформальному одязі, в светрах і джинсах, в розкутих, невимушених позах з посмішками на обличчях, що мало клієнтів на користь фірми і мимоволі викликало у них довіру.

Основна частка доходів фірми, понад 50%, надходила від консультацій в галузі менеджменту Інший напрямок - підвищення кваліфікації менеджерів і підбір кадрів на замовлення фірм - хоча і були важливими і вигідними статтями доходу, але кон'юнктура на цих ринках була зазнавати значних коливань.

На початку осені 2006 р на L & P уважно поставилися до звернення фірми ВВ з проханням допомогти впорядкувати процес реалізації нових ідей, що виникають всередині фірми. Справа була не тільки в тому, що ВВ - третій в Німеччині з найбільших виробників верхнього одягу після "Steilmann" і "Eskada" найголовнішим прийнятим моментом виявився цікавий коло проблем, з якими зіткнулася фірма.

Проблеми ВВ полягали в наступному. Вище керівництво компанії було стурбоване, з одного боку, інертністю фірми по відношенню до інновацій, а з іншого, - безліччю проектів з невизначеними перспективами і наслідками, які буквально захлиснули фірму. Керівництво ВВ не влаштувало те обставина, що доля нової ідеї, яка народилася у співробітника фірми, залежала не стільки від якості самої ідеї, скільки від безлічі суб'єктивних факторів, таких як: відношення безпосереднього керівника до ідеї і до її автору, активність і пробивна здатність самого автора і т.д. і т.п. Були відсутні чітка схема прийняття рішень при реалізації інновацій, розподіл обов'язків і відповідальності при оцінці ідеї і реалізації проекту на її основі. Замовлення ВВ і полягав в розробці такої схеми. На основі цього замовлення L & P сформулювала робоча пропозиція, до якого увійшли:

- зміст робіт; - Функції і завдання договірних сторін;
- терміни та етапи проведення робіт;
- вартість виконання робіт.

20 вересня 2004 р робоче пропозиція була направлена замовнику. Після уточнення деяких пунктів з паном Бантлю, який очолив групу консультантів L & P, керівництво ВВ 10 жовтня підтвердило замовлення, що означало: договір на умовах, зафіксованих в робочому пропозиції, вступив в силу.

Група консультантів, в яку крім Бантлю увійшли ще один партнер L & P пан Лінзі, а також молодий і енергійний фахівець Яник, приступила до роботи 15 жовтня. Група почала діяльність зі знайомства з фірмою, вивчення структури управління, яка існує системи прийняття рішень. Потім послідували численні інтерв'ю з керівництвом і ключовим персоналом компанії. При цьому консультанти

не давали ніяких персональних оцінок і оцінки ситуації в цілому, не висловлювали попереднього думки. Вони коректно і ввічливо задавали питання, вислуховували співрозмовників, просили їх заповнити опитувальні листи, уважно вивчали документи.

Польові дослідження підтвердили вихідну передумову, що рішення проблеми полягає в розробці детальної схеми оцінки, відбору і реалізації ідей з чітким розподілом обов'язків і відповідальності кожної ланки, залученого в процес прийняття рішення.

Протягом першого тижня листопада група консультантів, інтенсивно працюючи по 10-12 годин на добу, підготувала схему організації робіт. Вона передбачала ретельний вихідний аналіз і оцінку потенціалу ідеї. Для цього на початковій стадії - на фазі визначення завдань - передбачалося створення групи управління проектом (ГУП) і групи прийняття рішень (ГПР). ГУП створювалася рішенням вищого керівництва під кожен конкретний проект. У неї включалися провідні фахівці та експерти, компетентні в області, яку порушувала ідея. До складу ГПР входило найвище керівництво фірми, причетну до прийняття рішень на ВВ. Саме ГПР належало вирішальне слово в ухваленні рішення про доцільність продовження робіт за проектом. На основі позитивного рішення вироблялося завдання по проекту, яке переходило в стадію попереднього вивчення.

На стадії попереднього вивчення роботу зі збору інформації, її селекції за ступенем важливості, за оцінкою перспективності ідеї, а також технічну підтримку проекту здійснювала робоча група, що діяла в тісному зв'язку з куратором проекту. Робочу групу очолював автор ідеї, що, на думку експертів L & P дозволяло раціонально використовувати його ентузіазм і енергію.

На підставі звіту по стадії попереднього вивчення група з управління проектом спільно з ГПР приймала рішення про продовження робіт і переході в фазу розробки детальної концепції. І тільки після позитивного звіту по розробці детальної концепції і схвалення цього звіту як ГУП, так і ГПР, консультанти приступали до реалізації проекту. Після фази реалізації передбачався звіт з перевірки ефективності проекту.

15 листопада проект багатоступінчастої схеми прийняття рішень (див. Додаток) був представлений керівництву фірми ВВ на 2-денному семінарі. Після 45-хвилинної презентації пана Бантлю керівництво ВВ отримало можливість задати питання по всіх деталях проекту. Після обіду виступили два експерти від ВВ, задалегідь ознайомилися з пропозицією L & P, і кожен з них виклав свою точку зору на проект. Вранці другого дня семінару обговорення продовжилося, а після обіду учасникам семінару, незважаючи на негативне ставлення до запропонованої розробки одного з експертів, вдалося прийняти і остаточно сформулювати всі поправки і зміни. При цьому фахівці від L & P виступали в ролі ведучих дискусії, направляючи хід обговорення та підтримуючи найбільш цікаві пропозиції. Таким чином, за підсумками семінару схема була прийнята з деякими поправками. Наприклад, на прохання керівництва в схемі була уточнена процедура проходження рішень при негативному думці безпосереднього керівника, а також внесені деякі деталі в опис стадії попереднього вивчення. Крім цього, в остаточному варіанті

передбачена ситуація, коли керівником проекту є не генератор ідеї, а призначений керівництвом об'єктивний і неупереджений фахівець у відповідній сфері.

18 листопада фірма ВВ приступила до формування персонального складу групи прийняття рішень, а також до навчання за допомогою фахівців з L & P своєю персоналу, який повинен був бути залучений в процес оцінки, аналізу та реалізації інновацій. Оскільки певна частина процедур за запропонованою схемою була автоматизована, спеціальної завданням експертів L & P була підготовка фахівців ВВ для роботи на комп'ютерах.

Наступним важливим етапом освоєння нової схеми з'явилася її апробація на практиці. Якраз в цей час співробітник відділу збуту пан Міллер запропонував нову цікаву ідею розширення продажів продукції ВВ. Пропозиція полягала в створенні при фірмі і на площах, розміщених на території ВВ, торгового залу для роздрібних покупців за прикладом відомої баден-Вюртемберзької фірми WMF - виробника посуду та кухонного приладдя. До того часу ВВ збувала свою продукцію оптовикам, які продавали її в роздрібну торгівлю, і тільки там вона надходила до роздрібним покупцям. Скорочення числа посередників дозволяло зменшити ціну продукції при продажу в фірмовому торговому залі, прискорити термін оборотності коштів. Більш того, у фірми з'являлася можливість більш оперативно отримувати інформацію про реакцію покупців на нові моделі одягу, що надзвичайно важливо в конкурентній боротьбі на такому специфічному ринку, яким є ринок верхнього жіночого одягу. Ці переваги додаткового каналу збуту були очевидні, але виникали і нові проблеми, наприклад, невдоволення оптових посередників, необхідність значних інвестицій в проект і т.д. Все це вимагало ретельного аналізу і прийняття зваженого рішення. Таким чином, виникла проблема ідеально підходила для апробації нової схеми прийняття рішень. У результаті успішного застосування запропонованої схеми фірма ВВ збільшила збут продукції на 8%, підвищила конкурентоспроможність виробів на ринку. Пан Міллер отримав посаду начальника відділу продажів, фірма L & P переїхала в новий, більш престижний офіс в центрі Баден-Бадена, пан Яник змінив старий BMW-328 на новеньку 525-ю модель.

#### Запитання

1. Як Ви оцінюєте формалізацію процесу впровадження інновацій, у чому її переваги і недоліки?
2. Чи можна застосувати формалізована схема прийняття рішень на українському підприємстві або вона орієнтована тільки на німецький менталітет? Якщо застосовна, то в якій мірі? Що в ній потрібно змінити?
3. Роль основних принципів тайм-менеджменту в організації процесу впровадження інновацій.

#### Практичне завдання 2

На практичних заняттях студенти демонструють і підготовлені презентації. У зв'язку з цим пропонуються наступні теми презентацій:

- 1.Способами довгострокового планування своїх професійних цілей.
- 2.Принципи короткострокового планування професійних цілей.
- 3.Розкриття «техніки настрою на успіх».

4. Тренінг «емоційного імунітету» в тайм-менеджменті.
5. Техніка «регуляції емоційної напруги» в тайм-менеджменті.
6. Основні методи тайм-менеджменту.
7. Тайм-менеджмент і його роль в діяльності менеджерів.
8. Розстановка пріоритетів (матриця управління часом).
9. Принципи контекстного планування.
10. Тайм-менеджмент і проблеми роботи з документами.
11. Принципи ефективного відпочинку.
12. Основні правила «поваги до часу» і їх використання в роботі менеджерів.
13. Тайм-менеджмент і стратегія фірми.
14. Побутова показники ефективності використання робочого часу.

## **2.2. Завдання для поточного контролю за формами.**

2.2.1. Перелік завдань для звітів з лабораторних робіт: виконати завдання з лабораторної роботи у відповідності до виданого варіанту, сформулювати звіт з лабораторної роботи згідно методичних рекомендацій до лабораторних робіт, захистити звіт викладачу.

Оцінювання знань студента під час лабораторних занять проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, проведенні розрахунків у процесі виконання завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в звіті з лабораторної роботи, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента та його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. При оцінюванні звітів з лабораторних робіт увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

2.2.2. Перелік завдань для самостійної роботи: виконати завдання з самостійної роботи у відповідності до виданого варіанту за кожною темою навчальної дисципліни, сформулювати звіт з кожного завдання для самостійної роботи згідно методичних рекомендацій до самостійної роботи, захистити звіт викладачу.

Оцінювання знань студента при виконанні самостійної роботи проводиться за

такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в звіті з завдання для самостійної роботи, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента та його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. При оцінюванні завдань для самостійної роботи увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

2.2.3. Перелік завдань для письмових контрольних робіт: теоретичні питання та два практичних завдання. Кожна письмова контрольна робота оцінюється в 15 балів, загальна оцінка з контрольної роботи складається з оцінки за теоретичні питання (5 балів), оцінки за перше практичне завдання (5 балів), оцінки за друге практичне завдання (5 балів)

### **3. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ**

Система оцінювання успішності навчання здобувача та рівня сформованості у нього компетентностей, які підтримуються навчальною дисципліною “Проектний менеджмент” (Програма навчальної дисципліни “Проектний менеджмент”) враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, лабораторні заняття, а також виконання самостійної роботи.

При розрахунку підсумкової оцінки успішності здобувача з навчальної дисципліни “Проектний менеджмент” слід вважати, що кожна форма поточного контролю має різну питому вагу у формуванні його компетентностей, які забезпечуються навчальною дисципліною.

З урахуванням вагомості кожної форми поточного контролю успішність навчання здобувача з навчальної дисципліни у підсумку оцінюється у відповідних балах (табл. 3.1) за формулою:

$$R = A + B + C + D,$$



ЗПР – практична робота.  
 ЗСР– завдання для самостійної роботи здобувача  
 КР- письмові контрольні роботи  
 ПР - презентація

Оцінки за цією шкалою враховуються у підсумковому контролі та заносяться до відомостей обліку успішності та іншої академічної документації.

## 4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### 4.1. Основна література

1. Стрижак, О. О. Людський розвиток: конспект лекцій / Харківський національний економічний університет. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 123 с. – ( іл.). – Бібліогр.: с. 114-122.
2. Стрижак, О. О. Людський розвиток : навч. посіб. / Харківський національний економічний університет. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 291 с. – ( іл.). – 978-966-676-517-1. – Бібліогр.: с. 270-284. Термінол. словник с. 261-269; Предм. покажч. с. 285-289; Імен. покажч. с. 290-291.
3. Шевчук, П. І. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. / Львівський регіональний ін-т держ. упр., Нац. акад. держ. упр. при Президентові Укр. – Львів : [ЛРІДУ НАДУ], 2012. – 267 с. – ( іл.). – 978-966-8687-86-0. – Бібліогр. до кожн. розд.+Бібліогр. до модуля. Глосарій с. 257-267.
4. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации [Текст] / под ред. М.Н. Кулапова. – М. : Экзамен, 2003. – 190 с. – 5-94692-566-0.
5. Управление персоналом. Практикум: ролевые и деловые игры [Текст] / под ред. М.Н. Кулапова. – М. : Экзамен, 2003. – 126 с. – 5-94692-564-4. **4.2.**

### Додаткова література

6. Фукуяма, Ф. Великий крах. Людська природа і відновлення соціального порядку = The Great Disruption. Human nature and the reconstitution of social order / пер. з англ. В. Дмитрук. – Львів : Кальварія, 2005. – 377 с. – ( іл.). – 966-663-162-8. – Бібліогр.: с. 343-362. Дод.: с. 295-306; Прим.: с. 307-342; Покажчик с. 363-376.
7. Байхэм, У. С. Воспитай своего лидера Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей [Текст] / пер. с англ. под ред. О.И. Медведь. – М. : Вильямс, 2002. – 411 с. – ( ил.). – 5-8459-0342-4. – Предм. указ. с. 406 - 411; Словарь терминов с. 385-394.