

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

О. М. Гребешкова
О. Г. Малярчук
І. В. Кубарева

ЛІДЕРСТВО ТА ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ

Практикум

Рецензенти

Л. В. Фролова, д-р екон. наук, проф. кафедри підприємництва і торгівлі
Одеського національного політехнічного університету

О. Б. Бутнік-Сіверський, д-р екон. наук, проф.
кафедри ринкової економіки, обліку та фінансів
Національного університету харчових технологій

І. В. Кулага, к.е.н., доцент кафедри економічної теорії
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії: Востряков О. В., доц., к.е.н.

Відповідальний секретар редакційної колегії: Гребешкова О. М.

Члени редакційної колегії: Кириленко В. І., проф., д.е.н.; Лавриненко В. В., доц., к.е.н.; Омеляненко Т. В., проф., д.е.н.; Прохорова Є. В., доц., к.е.н.; Фещенко В. М., проф., д.е.н.; Чистов С. М., доц. к.е.н.

*Рекомендовано Науково-методичною радою КНЕУ
Протокол № 1 від 24.09.2020 р.*

Л 55 **Лідерство та партнерство в бізнесі : Практикум / О. М. Гребешкова О. Г. Малярчук І. В. Кубарева.** — К.: КНЕУ, 2021. — 327, [1] с.
ISBN 978-966-926-362-9

Практикум «Лідерство та партнерство в бізнесі» розроблено для методичного забезпечення однойменної навчальної дисципліни, що викладається для студентів економічних спеціальностей в ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Практичні завдання, включені до практикуму, розраховані на широкий спектр форм навчального процесу — індивідуальне та групове виконання, роботу в аудиторії та дистанційно. До практикуму включено практичні ситуації (кейси), ділові та командні ігри, аналітичні та творчі завдання, відкриті запитання для обговорення і тести. Для найповнішого опанування питань курсу подано слайд-конспект усіх тем, надано рекомендації щодо методів виконання окремих завдань, проведення комплексних дослідницьких проєктів.

Практикум складається з двох частин — україномовної та англomовної, кожна з яких адаптована до потреб відповідної аудиторії та містить оригінальні завдання та спеціальні вправи.

Практикум рекомендований як навчальний посібник для студентів та як методичний посібник для викладачів, які сфокусовані на розвиненні у студентів так званих soft skills. Матеріал практикуму зацікавить усіх, хто цікавиться саморозвитком, удосконаленням своїх комунікаційних і проєктних компетентностей, пізнанням світу крізь призму лідерства та партнерства.

УДК 005.5(076)

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук,
І. В. Кубарева, 2021
© КНЕУ, 2021

ISBN 978-966-926-362-9

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
Частина 1. УКРАЇНОМОВНИЙ ПРАКТИКУМ	9
1. ЗАВДАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ ВИКОНАННЯ	9
Тема 0. Вступ до курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі»	9
Тема 1. Природа сучасного бізнесу: постіндустріальна економіка ...	15
Тема 2. Підприємство-лідер: ознаки та стратегії досягнення	20
Тема 3. Лідерство в організації: концепції, стратегії, прийоми	26
Тема 4. Я — лідер: інструменти self-leadership.	31
Тема 5. Лідерство в бізнесі: світова та українська практика	45
Тема 6. Феномен партнерства в бізнесі	51
Тема 7. Бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств: аутсорсинг, франчайзинг, кластери	58
Тема 8. Нетворкінг як інструмент бізнес-партнерства	64
Тема 9. Партнерська взаємодія в команді.	73
Тема 10. Корпоративна соціальна відповідальність як філософія бізнес-партнерства	83
2. ВІДПОВІДІ НА ТЕСТИ ТА ПРИКЛАДИ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ.....	89
3. СЛАЙД-КОНСПЕКТ ТЕМ КУРСУ	94
4. МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В КУРСІ	195
5. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ДОСЛІ- ДНИЦЬКОГО ПРОЄКТУ «ЛІДЕРСТВО В БІЗНЕСІ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД».....	220
6. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	229
7. БІБЛІОТЕКА ЛІДЕРА: КНИГИ, ЯКІ ВАРТО ПРОЧИТАТИ.	244
8. РЕКОМЕНДОВАНІ ОНЛАЙН-КУРСИ	246

Part 2. ENGLISH PRACTICUM	247
1. TOPICS, TASKS AND RECCOMENDATIONS FOR THEIR PERFORMANCE	247
Topic 0. Introduction to leadership and partnership in business.	247
Topic 1. The nature of modern business: features of «the post-industrial economy»	250
Topic 2. Company-leader: key characteristics and business strategies . . .	252
Topic 3. Leadership in organization: concepts, strategies and tools	254
Topic 4. Self-leadership: why do you need it?	257
Topic 5. Leadership in business: success stories are great, but failure stories are even better	263
Topic 6. The phenomenon of partnership in business	267
Topic 7. Business formats of strategic enterprise partnership: outsourcing, franchising, clusters.	269
Topic 8. Networking as a tool of business partnership	271
Topic 9. Teamwork: the power of partnership	274
Topic 10. Corporate social responsibility	278
2. TESTS	282
3. ANSWER KEYS TO TESTS	292
4. KEY TERMS	293
5. SLIDE SET	296

Лідерство. Партнерство. Бізнес.

Ці поняття є, можливо, найпопулярнішими в сучасному світі — світі непередбачуваних змін, високої динаміки подій, усепроникаючих інформаційних технологій. Як виживати в такому світі? Як досягати успіху в професії, на ринку, в житті? Як знайти однодумців і створити результативну команду, здатну досягати цілей? Як робити успішно свою організацію (компанію, фірму, підприємницький проєкт)?

Довгостроковий успіх у бізнесі визначається лідерськими позиціями на ринку. Необхідною умовою успіху підприємств є наявність лідерських характеристик у їх керівників і власників. Тільки бізнес-лідери «за духом» здатні вивести на провідні позиції свої підприємства та організації.

Наряду з лідерськими здібностями підприємців (власників бізнесу) і керівників (менеджерів) визначальними чинниками стійких конкурентних переваг слід визнати налагоджені партнерські зв'язки. Досвід впровадження партнерської взаємодії як способу розвитку бізнесу свідчить про явні позитивні переваги і широкі горизонти використання такої моделі поведінки в сучасних соціально-політичних і техніко-економічних умовах світових, регіональних, національних і місцевих ринків. Поняття «кластер», «аутсорсинг», «франчайзинг», «стратегічні альянси», «спільні підприємства», «бізнес-екосистеми» віддзеркалюють повсякденну практику ринкової поведінки провідних підприємств у різних сферах діяльності. На міжособистісному рівні партнерська взаємодія перетворюється на реальну конкурентну перевагу шляхом застосування інструментів нетворкінгу та командування.

Баланс лідерства партнерства на різних рівнях бізнес-системи знаходить прояв у концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка поширюється в практиці розвитку найкращих компаній світу.

Саме цим питанням присвячено увагу в курсі «Лідерство та партнерство в бізнесі». Ця навчальна дисципліна є однією зі складових комплексної підготовки фахівців економічного та

управлінського спрямування в ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Предметом дисципліни є феномени лідерства та партнерства в контексті відносин довготривалої та стратегічно важливої співпраці між індивідами та організаціями за умов постіндустріальної економіки.

Метою дисципліни є формування розуміння та навичок роботи з можливостями в бізнесі шляхом реалізації підприємцями та компаніями потенціалу лідерства та формування партнерських відносин різних типів. Відповідно, завдання дисципліни полягають у:

- вивченні визначальних передумов лідерства в сучасному світі;

- виявленні джерел та способів розвинення лідерських якостей у підприємців;

- набутті вмінь і навичок, виявлення та розвинення особистих лідерських якостей;

- розумінні передумов набуття підприємствами лідерських позицій на ринку (в галузі) та способів їх посилення;

- виявленні ролі лідера в забезпеченні довгострокового успіху підприємства;

- формуванні уявлення про партнерство як феномен сучасного бізнесу;

- вивченні теоретичних основ та практики партнерських відносин на міжособистісному та міжфірмовому рівнях;

- оволодінні новими технологіями та інструментарієм управління партнерською взаємодією в бізнесі з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти:

знатимуть

- ключові положення теорії лідерства, взаємообумовленості лідерських характеристик підприємців і підприємства;

- підходи до виявлення та розвинення лідерського потенціалу підприємця;

- способи налагодження та підтримання партнерських відносин в бізнесі;

- чинники, що обумовлюють успішність бізнес-партнерства;

- бізнес-формати партнерства економічних суб'єктів;

умітимуть

- налагоджувати особистісні комунікації у бізнес-середовищі;

- виявляти фактори, що зумовлюють лідерські характеристики підприємців і характер партнерських відносин підприємств, їх динаміку у просторі і часі;

— аналізувати вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства на вибір бізнес-формату партнерства;

— передбачати вплив типу лідерства в організації на результати її діяльності;

демонструватимуть

— здатність підтримувати ділове спілкування (публічні виступи, переговори, проведення нарад, ділове листування, електронні комунікації тощо);

— здатність працювати в колективі та взаємодіяти з окремими людьми в ході здійснення підприємницької діяльності;

— здатність формувати партнерські зв'язки підприємства з його зацікавленими сторонами (стейкхолдерами);

— здатність самостійно приймати рішення щодо реалізації своїх лідерських якостей і партнерських намірів у ході здійснення підприємницької діяльності та демонструвати розуміння особистої відповідальності за їх виконання.

Для успішного формування зазначених результатів навчання підготовлено цей практикум.

Практикум складається з двох частин — україномовної та англomовної, оскільки курс «Лідерство та партнерство в бізнесі» викладається двома мовами. Проте, англomовна частина не є простим перекладом україномовного матеріалу, оскільки кожна з мовних версій адаптована до потреб відповідної аудиторії та містить дещо відмітні завдання, оригінальні запитання, спеціальні вправи.

Практичні завдання, включені до практикуму, розраховані на широкий спектр форм навчального процесу — індивідуальне (самостійне) та групове виконання, роботу в аудиторії (офлайн) та дистанційно (онлайн). Є завдання, спрямовані на діагностування (виявлення, оцінювання) потенціалу тих чи тих характеристик особистості або організації, формування конкретних умінь її навичок, самоперевірку набутих знань і навичок. Для забезпечення різноманітності форм активності студентів під час опанування навчального матеріалу до практикуму включено завдання різних типів — практичні ситуації (кейси), ділові та командні ігри, аналітичні та творчі завдання, відкриті запитання для обговорення і тести. Для кожного завдання визначено таймінг, що дозволяє планувати свій час під час роботи над курсом, та наведено відповіді до тестів і приклади виконання окремих завдань.

Для полегшення роботи над практичними завданнями у практикумі подано слайд-конспект усіх тем курсу, в якому в лаконічній і наочній формі розкрито основні програмні питання. Цей ро-

зділ підготовлений на основі лекційного матеріалу, який традиційно подається у форматі слайд-презентацій і дозволяє зосереджувати увагу студентів на найважливіших моментах дисципліни, вести живий діалог в аудиторії.

Надано в окремих розділах представленої рекомендації щодо методів виконання окремих завдань та прийомів організації роботи студентів під час їх виконання, проведення комплексних дослідницьких проєктів і їх презентації у форматі міні-конференції.

Органічним інформаційним доповненням практикуму є термінологічний словник, бібліотека лідера — список рекомендованої літератури, який складений за участі студентів, які вже пройшли курс «Лідерство та партнерство в бізнесі», рекомендації щодо відкритих онлайн-курсів, які розширюють уявлення про проблематику лідерства та партнерства в сучасному бізнесі та суспільному житті.

Практикум можна рекомендувати не тільки як навчальний посібник для студентів, які вивчають дисципліну «Лідерство та партнерство в бізнесі», а й як методичний посібник для колег-викладачів, які сфокусовані на розвиненні у студентів так званих *soft skills*. Будемо раді, якщо практикум зацікавить широку аудиторію усіх, хто цікавиться саморозвитком, удосконаленням своїх комунікаційних і проєктних компетентностей, пізнанням світу крізь призму лідерства та партнерства.

Практикум підготовлений командою однодумців і «подільників», які створили цей курс в ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» та протягом майже десяти років напрацьовували матеріал, викладений у цій книзі, — О. М. Гребешковою, канд. екон. наук, доцентом кафедри бізнес-економіки та підприємництва (частина 1), О. Г. Малярчук, канд. екон. наук, доцентом кафедри бізнес-економіки та підприємництва та І. В. Кубаревою, канд. екон. наук, доцентом кафедри менеджменту (частина 2).

Автори практикуму щиро вдячні усім студентам, які обирали та обирають курс «Лідерство та партнерство в бізнесі», діляться своїми враженнями та надають свої пропозиції щодо покращення курсу та є повноцінними співавторами цього видання.

ЧАСТИНА 1

УКРАЇНОМОВНИЙ ПРАКТИКУМ

1. ЗАВДАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ ВИКОНАННЯ

Тема 0. ВСТУП ДО КУРСУ «ЛІДЕРСТВО ТА ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ»



Мета вивчення теми — набути уявлення про логіку та структуру курсу, визначитись з очікуваними результатами та регламентом роботи на курсі.



Очікувані результати

Унаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- усвідомлювати та формулювати свої очікування від курсу;
- виявляти та упорядковувати наявні знання, уміння, навички, необхідні для успішного опанування курсу.



Питання для обговорення

1. Предмет, мета та завдання дисципліни.
2. Ключові поняття: бізнес, лідерство, партнерство.
3. Наші очікування від курсу.



Основні терміни

- ✓ Бізнес
- ✓ Лідерство
- ✓ Партнерство



Завдання для індивідуальної роботи

Завдання 0.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми «Вступ до курсу “Лідерство та партнерство в бізнесі”»

Мета завдання — ознайомитися з предметом, метою та основними завданнями курсу.

Результат виконання завдання — сформоване уявлення про зміст курсу та очікувані результати його опанування.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Вступ до курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі»».

2. Визначте основні завдання курсу та визначте ключові його поняття.

3. Сформулюйте свої очікування від курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі».

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.

Завдання 0.2. Проблематика сучасного лідерства та партнерства в бізнесі

Мета завдання — набути уявлення про актуальні питання, що розглядаються в теорії і практиці сучасного менеджменту.

Результат виконання завдання — сформований перелік питань, які є актуальними для вивчення в курсі «Лідерство та партнерство в бізнесі».

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся з текстом інтерв'ю з Олександром Савруком «Лідерство, коефіцієнт любові та відкриті системи» (див. посилання у рекомендованих відеоресурсах та літературі до цієї теми). Тривалість відео — 47 хв.

2. Визначте, які питання в сфері лідерства, бізнесу, менеджменту є актуальними в сучасному світі.

3. Сформулюйте своє ставлення до цих питань: які з них є важливими для Вас особисто? як вирішення цих питань впливатиме на Ваше подальше професійне зростання?

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 60 хв.

Завдання 0.3. Вибір та проходження онлайн-курсу з проблематики дисципліни

Мета завдання — отримати навички дистанційного самостійного опанування актуальних проблемних питань, що розглядаються в межах курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі».

Результат виконання завдання — сертифікат про самостійне проходження онлайн-курсу з проблематики лідерства та партнерства в бізнесі.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся із запропонованим переліком онлайн-курсів, які викладені на незалежних освітніх платформах (див. у рекомендованих до цього заняття відеоресурсах).

2. Оберіть для подальшого проходження один онлайн-курс. Аргументуйте, чому саме цей курс Вас зацікавив. Які результати Ви очікуєте від цього курсу?

3. Повідомте викладача про свій вибір і починайте проходити онлайн-курс протягом семестру. По завершенні навчання отримайте сертифікат і надайте його викладачу для отримання балів до завершення семестру.

Орієнтовна тривалість виконання завдання залежить від обраного онлайн-курсу.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 0.4. Побудова «карти понять» курсу

Мета завдання — відібрати з уже відомих за результатами вивчення інших навчальних курсів понять і категорій ті, які описують предмет курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі», та встановити логічні (причинно-наслідкові) зв'язки між ними.

Результат виконання завдання — «карта понять», яка візуалізує предметну сферу курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі», а також упорядковує набуті раніше знання про процеси та явища сучасного бізнесу.

Етапи виконання завдання:

1. Складіть список якомога більшої кількості термінів, які (на ваше переконання) розкривають кожен із зазначених категорій курсу — лідерство, партнерство, бізнес. Намагайтеся максимально використовувати знання з тих дисциплін, які Ви вже вивчили. Тривалість етапу — 5 хв.

2. Встановіть логічні (причинно-наслідкові) взаємозв'язки між згаданими поняттями та візуалізуйте їх (побудуйте логічну схему). Спробуйте визначити: які поняття є подібними, а які протилежними за значенням? Які з понять є більш широкими, а які фокусують увагу на конкретних процесах, явищах? Які поняття описують причини, а які позначають наслідки тих чи тих процесів/явищ? Тривалість етапу — 15 хв.

3. Визначте «систему координат» для «карти понять», задайте загальне підґрунтя (логіку, теоретичну концепцію) для упорядкування понять та категорій. Тривалість етапу — 15 хв.

4. Візуалізуйте «карту понять». Побудуйте (власноруч або за допомогою онлайн-ресурсів) схему, яка відображає ключові поняття та категорії у їх логічному взаємозв'язку. Тривалість етапу — 10 хв.

5. Виходячи з результатів обговорення та спираючись на побудовану «карту понять», сформулюйте та запишіть своє особис-

те визначення трьох ключових категорій курсу — «лідерство», «партнерство», «бізнес». Тривалість етапу — 5 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси: для роботи над «картою понять» можна використовувати онлайн-інструменти MindMeister, MindManager, OneNote, Padlet, Trello тощо.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Завдання виконується в академічній групі, яку доречно поділити на три міні-групи. Кожна міні-група працюватиме лише на одному предметному полі, розкриваючи одну з трьох категорій курсу — «лідерство», «партнерство», «бізнес». На першому етапі завдання виконується індивідуально — кожен студент складає свій перелік понять, які описують ту чи ту категорію. На другому та третьому етапі обговорення поставлених запитань відбувається у складі міні-групи. На четвертому етапі доречно об'єднати напрацювання трьох міні-груп і скласти єдину «карту понять» курсу. Завершена робота у форматі побудованої схеми (у разі дистанційного формату роботи — фотографії, скану або pdf-файлу) надається для оцінювання.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 50 хв.

Завдання 0.5. Побудова «дерева очікувань» учасників курсу

Мета завдання — сформулювати очікування слухачів від курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі» та формулювання персональних цілей його вивчення.

Результат виконання завдання — сформулювати особисті очікування студентів від вивчення курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі» та сформулювати перелік цілей опанування курсу.

Етапи виконання завдання:

1. Складіть список Ваших знань/умінь/навичок, у тому числі набутих у межах фахової теоретичної і практичної підготовки, на які Ви будете спиратися при опануванні курсу «Лідерство і партнерство в бізнесі». Цей перелік створює своєрідні «корені» дерева очікувань. Тривалість етапу — 5 хв.

2. Перелічіть та коротко охарактеризуйте цінності, які Ви поділяєте в процесі навчання. Це «стовбур» дерева очікувань. Тривалість етапу — 5 хв.

3. Сформулюйте, які нові напрями (проблемні сфери) свого фахового становлення Ви б хотіли розкрити за результатами опанування курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі». Це «гілки» дерева очікувань. Тривалість етапу — 5 хв.

4. Подумайте та опишіть, якими новими компетенціями (знаннями, уміннями, навичками) Ви зможете оволодіти за результа-

тами опанування курсу. Це «листя та плоди» дерева очікувань. Тривалість етапу — 5 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси: для роботи над «деревом очікувань» можна використовувати онлайн-інструменти MindMeister, MindManager, OneNote, Padlet, Trello тощо.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Завдання виконується індивідуально кожним студентом, але відповіді фіксуються в межах єдиного (для академічної групи) простору — онлайн-дошки або аркушу паперу. За результатами виконання всіх етапів отримуємо схематичний опис наявного потенціалу та очікувань учасників курсу, що дозволяє уточнити персональні цілі опанування курсу.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 20 хв.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що вивчає дисципліна «Лідерство та партнерство в бізнесі»? Який предмет і мета курсу?
2. Як трактується поняття «бізнес» в західній і східній культурі?
3. Який сенс вкладають сучасні економісти у поняття «бізнес»?
4. Які прошарки (рівні) включає «цибулина» бізнес-середовища?
5. Що таке «лідерство»? Як можна визначити це поняття, виходячи з відомих Вам теорій і концепцій?
6. Як Ви розумієте поняття «партнерство»?
7. На формування яких компетенцій спрямований курс «Лідерство та партнерство в бізнесі»?



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. Лідерство, коефіцієнт любові та відкриті системи — Олександр Саврук / Україна розумна. URL: https://www.youtube.com/watch?time_continue=18&v=8UBokfHToSY&feature=emb_logo (дата звернення: 26.03.2020).
2. Онлайн-курс «Комунікаційні інструменти для побудови репутації» / Prometheus. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/NaUKMA/CI101/2014_T1/about

3. Онлайн-курс «Наука повсякденного мислення» / Prometheus. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/UQx/THINK101/2016_T2/about

4. Онлайн-курс «Емоційний інтелект» / Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/>

5. Онлайн-курс «Персональна ефективність» / Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/>



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Єрмоленко В. Тепер лідер — людина з ідеєю, а не з харизмою: інтерв'ю з Олександром Савруком, деканом Києво-Могилянської бізнес-школи. URL: <https://hromadske.ua/posts/teper-lider-lyudina-z-ideyeyu-a-ne-z-harizmoyu-intervyu-z-oleksandrom-savrukom-dekanom-kiyevo-mogilyanskoyi-biznes-shkoli?fbclid=iwar31x4wedfy0vdlaurnxuaaxavcsbdtesn-gujhmv-kzivazp5dnlae0aiy> (дата звернення: 26.03.2020).

Тема 1. ПРИРОДА СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ: ПОСТІНДУСТРІАЛЬНА ЕКОНОМІКА



Мета вивчення теми — сформувати уявлення про природу сучасного бізнесу та сутність «нової» економіки.



Очікувані результати

Внаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- розрізняти етапи розвитку індустріальної економіки та описувати ознаки постіндустріального світу;
- систематизувати погляди на тренди в розвитку сучасної економіки;
- аналізувати місце вітчизняної економіки в постіндустріальному світі;
- виявляти перспективи розвитку вітчизняного бізнесу.



Питання для обговорення

1. Постіндустріальна економіка та її характеристики
2. Український бізнес: характеристики та визначальні тренди розвитку



Основні терміни

- ✓ Інформаційна економіка
- ✓ Нова економіка
- ✓ Постіндустріальне суспільство
- ✓ Технологічний устрій



Завдання для індивідуальної роботи

Завдання 1.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 1 «Природа сучасного бізнесу: постіндустріальна економіка»

Мета завдання — ознайомитися з трендами сучасної економіки та визначити етап розвитку українського бізнесу.

Результат виконання завдання — розуміння відмітних ознак різних етапів розвитку економіки.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Природа сучасного бізнесу: постіндустріальна економіка».
2. Визначте основні етапи розвитку економіки.
3. Сформулюйте відмітні ознаки постіндустріальної економіки.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.2. Пошук «точок росту» для вітчизняного бізнесу

Мета завдання — виявити потенційно привабливі напрями розвитку для вітчизняного бізнесу за умов постіндустріальної економіки.

Результат виконання завдання — складання списку альтернатив проривних рішень для зростання вітчизняної економіки.

Етапи виконання завдання:

1. Обговорення концепції «блакитних океанів» в конкурентному оточенні (див. список рекомендованої літератури до цього заняття). Результат — побудова алгоритму пошуку «блакитного океану» для вітчизняного бізнесу. Тривалість етапу — 10 хв.

2. Перегляд відео з виступом Кахі Бендукідзе (див. рекомендовані відеоресурси до цього заняття). Обговорення у міні-групах проблемних сфер розвитку економіки України з урахуванням актуальних тенденцій (чинної програми/стратегії розвитку економіки України). Тривалість етапу — 20 хв.

3. Мозковий штурм в міні-групах щодо пошуку можливостей зростання вітчизняної економіки та складання списку альтернатив проривних рішень. Тривалість етапу — 15 хв.

4. Обговорення результатів роботи міні-груп та опис потенціалу лідерства України за умов постіндустріальної економіки у форматі табл. 1. Тривалість етапу — 20 хв.

Таблиця 1

**ЗАГРОЗИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ
ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Сфера (аспект)	Загрози (на основі виступу К. Бендукідзе)	Стратегічні цілі розвитку (на основі стратегії розвитку України)	Ініціативи (на основі нашого особистого бачення можливостей подолання загроз)
Політика (P)			
Економіка (E)			
Соціум (S)			
Технології (T)			
Право (L)			
Освіта (E)			
Екологія (E)			

Рекомендовані онлайн-ресурси: для роботи за методом «мозкового штурму» можна використовувати онлайн-інструменти Padlet, Trello тощо.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Перший етап реалізується у форматі обговорення результатів індивідуальної роботи з книгою «Стратегія блакитного океану» (див. список рекомендованої літератури до цього заняття). Другий і третій етапи виконуються у міні-групах, які формують альтернативні рішення. Обговорення результатів роботи міні-груп відбувається у форматі PESTLEE-аналізу (табл. 1, див. розділ 4 цього практикуму).

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 65 хв.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які етапи в розвитку світової економіки виділяють в економічній теорії?
2. Які особливості індустріальної економіки? Наведіть приклади.
3. Які відмітні ознаки постіндустріальної економіки? Наведіть приклади.
4. Яка сутність понять «нова економіка», «знаннява економіка», «інформаційна економіка», «економіка інновацій», «економіка послуг»?
5. Визначте та аргументуйте, до якого технологічного укладу відноситься економіка України за такими параметрами:
 - а) показником вкладень капіталу на технічне переозброєння і модернізацію;
 - б) показником структури випуску продукції;
 - в) за показником фінансування наукових розробок та інвестицій.
6. Що таке «форсайт»? Для чого може бути використана ця технологія в економіці і менеджменті?



ТЕСТИ

1.1. Встановіть відповідність між різними етапами розвитку економіки в процесі її еволюції та їх визначальними ознаками:

Етапи	Види енергії:				
	електрична енергія (А)	енергія води (Б)	енергія пари (В)	атомна енергія (Г)	енергія знань (Д)
1. Перший індустріальний етап					
2. Другий індустріальний етап					
3. Третій індустріальний етап					
4. Четвертий індустріальний етап					
5. Постіндустріальна економіка					

1.2. До п'яти визначальних трендів нової (постіндустріальної) економіки відносяться:

- а) динамічність бізнес-середовища;
- б) навчання протягом життя;
- в) зростаюча енергоємність економіки;
- г) посилення спеціалізації виробництв;
- д) скорочення життєвого циклу продукції і послуг;
- е) клієнтоорієнтованість;
- ж) «знаннєвий» уклад економіки;
- з) зростаюча залежність від природних ресурсів.

1.3. Вираз «сьогодні не великий з'їдає малого, а швидкий повільного» добре ілюструє суть:

- а) інноваційності;
- б) клієнтоорієнтованості;
- в) навчання протягом життя;
- г) переходу до знаннєвого укладу економіки;
- д) динамічності.

1.4. Клієнтоорієнтованість — це:

- а) рівень розвитку компанії, обслуговування в якій викликає у клієнтів позитивні почуття;
- б) основна базова цінність, згідно з якою бізнес існує заради задоволення інтересів і потреб клієнта;
- в) розміщення виробництва поруч з клієнтом;
- г) вивчення потреб клієнта та складання на цій основі маркетингового плану.

1.5. Аналітичний інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що впливають на бізнес компанії, — це:

- а) стратегічна діагностика;
- б) стратегування;
- в) форсайтинг;
- г) PEST-аналіз;
- д) SWOT-аналіз.



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. Каха Бендукідзе про українську економіку. URL: <https://youtu.be/1ZxFvekORBg> (дата звернення 15.03.2020).

2. Постіндустріальна економіка старопромислових регіонів. Лекція О. Снігової. <https://youtu.be/yLb7fwBUGWM?t=180> (дата звернення 30.04.2020).



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. «Стратегія голубого океана». Книга за 15 минут: <https://habr.com/ru/company/makeright/blog/296868/> (дата звернення 15.03.2020).

2. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти (версія для обговорення) / наук. Керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Міжнародна рада з науки (ICSU); Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf> (дата звернення 05.04.2020).

3. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf (дата звернення 23.03.2020).

4. Глобальні економічні тренди та Україна без майбутнього. URL: <https://tema.in.ua/article/10935.html> (дата звернення 12.03.2020).

5. Талєб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Наш формат, 2017. 392 с.

6. Шваб К. Четверта промислова революція. Київ : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 416 с.

7. Франклін Д., Ендрюс Дж. Мир в 2050 году. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 368 с.

8. Коен Д., Шмідт Е. Новий цифровий світ. Київ : Літопис, 2015. 368 с.

Тема 2. ПІДПРИЄМСТВО-ЛІДЕР: ОЗНАКИ ТА СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ



Мета вивчення теми — опанувати відмітні ознаки сучасного підприємства та набути навичок підготовки стратегічних рішень щодо поведінки підприємства в конкурентному середовищі.



Очікувані результати

Унаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- систематизувати підходи до трактування суті підприємства (фірми) в різних економічних теоріях (концепціях);
- розпізнавати лідерські ознаки підприємства;
- описувати конкурентні переваги підприємства та виявляти їх джерела;
- розкривати суть стратегії як способу конкурентної поведінки підприємства;
- виявляти можливі стратегічні рішення досягнення конкурентних переваг (стратегії) на основі SWOT-аналізу.



Питання для обговорення

1. Підприємство та його лідерські ознаки.
2. Конкурентна перевага: поняття та джерела формування.
3. Виявлення конкурентних переваг на основі SWOT-аналізу.
4. Стратегії досягнення підприємством лідерських позицій.



Основні терміни

- ✓ Еволюційна (біологічна) концепція підприємства
- ✓ Індекс концентрації ринку (CR)
- ✓ Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI)
- ✓ Інституціональна концепція підприємства
- ✓ Ключові фактори успіху
- ✓ Компанії-«газелі»
- ✓ Компанії-«миші»
- ✓ Компанії-«слони»
- ✓ Компетенції підприємства
- ✓ Конкуренти
- ✓ Конкурентна перевага

- ✓ Конкуренентоспроможність
- ✓ Конкуренція
- ✓ Монопольна влада
- ✓ Неокласична концепція підприємства
- ✓ Підприємницька концепція підприємства
- ✓ Підприємство
- ✓ Системна (інтеграційна) концепція підприємства
- ✓ Стійка конкурентна перевага
- ✓ Стратегічний баланс
- ✓ Стратегія
- ✓ SWOT-аналіз



Завдання для індивідуальної роботи

Завдання 2.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 2 «Підприємство-лідер: ознаки та стратегії досягнення»

Мета завдання — систематизувати підходи до трактування підприємства в різних економічних теоріях, а також набути уявлення про способи виявлення та досягнення лідерської позиції підприємства на ринку.

Результат виконання завдання — розуміння відмітних ознак лідерської позиції підприємства, уміння аналізувати фактори, що її зумовлюють.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Підприємство-лідер: ознаки та стратегії досягнення».
2. Визначте визначальні ознаки лідерства підприємства на ринку.
3. Сформулюйте способи виявлення та формування лідерської позиції підприємства.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.

Завдання 2.2. Компанія Google: визначення ключових факторів успіху

Мета завдання — виявити ключові фактори успіху для високотехнологічної компанії у сфері ІТ.

Результат виконання завдання — складання списку ключових факторів успіху в ІТ-бізнесі.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся з суттю ключових факторів успіху (див. слайд-конспект теми 2). Результат — складання переліку сфер, в яких

виявляються ключові фактори успіху та побудова таблиці для заповнення. Тривалість етапу — 5 хв.

2. Перегляньте відеокейс «Історія створення Google» (див. посилання у рекомендованих відеоресурсах до теми). Тривалість етапу — 45 хв.

3. Складіть перелік ключових факторів успіху для ІТ-компаній світу на основі переваг у: а) науково-технічній сфері; б) специфічних знаннях і досвіді; в) організації виробництва; г) управлінні; д) збуті/просуванні продуктів; е) маркетингу; ж) інших сферах діяльності. Результат — заповнена таблиця з ключовими факторами успіху для ІТ-сфери. Тривалість етапу — 15 хв.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 65 хв.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 2.3. Компанія Tesla: джерела та стратегії лідерства

Мета завдання — виявити джерела лідерства компанії Tesla та сформулювати стратегічні рішення для розвитку вітчизняного автомобілебудування.

Результат виконання завдання — побудова матриці стратегічного балансу на основі SWOT-аналізу факторів успіху для компанії Tesla; оцінка перспективності визначених факторів успіху для вітчизняних автомобілебудівних компаній.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся з суттю SWOT-аналізу (див. слайд-конспект теми 2 і відео про SWOT у рекомендованих відеоресурсах до теми). Результат — побудова матриці для проведення SWOT-аналізу та розробки стратегічного балансу. Тривалість етапу — 20 хв.

2. Перегляньте відеокейс «Ілон Маск про виробництво Tesla Model 3» (див. посилання у рекомендованих відеоресурсах до теми). Тривалість етапу — 15 хв.

3. Працюючи у міні-групах, складіть матрицю SWOT-характеристик для компанії Tesla, визначаючи її сильні та слабкі сторони (усередині) та можливості і загрози (зовні). Тривалість етапу — 15 хв.

4. На основі мозкового штурму в міні-групах сформулюйте перспективні стратегічні рішення для розвитку вітчизняних автомобілебудівних компаній. Результат — перелік ключових факторів успіху в автомобілебудуванні та складання матриці «стра-

тегічного балансу» зовнішніх і внутрішніх факторів для вітчизняних автомобілебудівних компаній. Тривалість етапу — 20 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси: для роботи за методом «мозкового штурму» можна використовувати онлайн-інструменти Padlet, Trello тощо.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Перший етап реалізується в форматі обговорення методики SWOT-аналізу (див. список рекомендованої літератури до цього заняття). Другий і третій етапи виконуються у міні-групах. Для другого етапу міні-групи формуються за принципом складових SWOT-аналізу — «сили», «слабкості», «можливості», «загрози» (див. розділ 4 цього практикуму). Для третього етапу міні-групи формуються за принципом комбінаторності SWOT-характеристик — «сили-можливості», «сили-загрози», «слабкості-можливості», «слабкості-загрози». Обговорення результатів роботи міні-груп відбувається у форматі загальної дискусії.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 70 хв.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке підприємство? Як трактується підприємство в різних теоріях (концепціях) фірми — класичній (неокласичній), інституційній, еволюційній, підприємницькій і системній?
2. Які зміни простежуються в еволюції характеристик підприємства при переході від індустріальної до постіндустріальної економіки?
3. Назвіть найпоширеніші ознаки лідерства підприємства.
4. Які лідерські статуси (рівні лідерської позиції) може набувати підприємство?
5. Що таке «монопольна влада»? Якими показниками вона характеризується?
6. За якими ознаками відрізняються компанії-«миші», компанії-«газелі» та компанії-«слони»?
7. Хто такі конкуренти? Як визначити своїх конкурентів?
8. Розкрийте зміст поняття «конкурентна перевага». Чим відрізняються стійкі конкурентні переваги?
9. Які концептуальні підходи описують джерела конкурентних переваг?
10. Що таке «ключові фактори успіху»? Наведіть приклади.
11. Що таке «компетенції організації» та як вони пов'язані з конкурентними перевагами підприємства?

12. Яку роль відіграють цінності та організаційна культура в лідерстві сучасного підприємства? Свою відповідь обґрунтуйте, спираючись на ідеї спіральної динаміки («кольорових» організацій).

13. Як SWOT-аналіз дозволяє виявляти конкурентні переваги та стратегії лідування компанії?

14. Розкрийте суть стратегії підприємства та її роль у конкурентній боротьбі.



Тести

2.1. Визначте, в якій з наведених економічних концепцій підприємство описується як «чорна скринька»:

- а) системній;
- б) еволюційній;
- в) неокласичній;
- г) інституціональній;
- д) підприємницькій.

2.2. Визначте, в якій з наведених економічних концепцій підприємство описується як «мережа контрактів»:

- а) системній;
- б) еволюційній;
- в) неокласичній;
- г) інституціональній;
- д) підприємницькій.

2.3. Визначте, в якій з наведених економічних концепцій підприємство описується як «живий організм»:

- а) системній;
- б) еволюційній;
- в) неокласичній;
- г) інституціональній;
- д) підприємницькій.

2.4. Визначте, в якій з наведених економічних концепцій підприємство описується як «засіб самореалізації»:

- а) системній;
- б) еволюційній;
- в) неокласичній;
- г) інституціональній;
- д) підприємницькій.

2.5. До основних ознак лідерської позиції підприємства відносяться:

- а) висока продуктивність;
- б) інноваційна активність;
- в) активна ринкова поведінка;
- г) гнучкість реагування;
- д) висока частка ринку.



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. История создания Google (2015). URL: <https://youtu.be/37cnfQafBXo> (дата звернення 26.02.2020).
2. Илон Маск показал производство Tesla Model 3 в интервью для CBS (2018). URL: <https://youtu.be/C0JOtMrOFmw> (дата звернення 15.03.2020).



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Сливозький А. Асиметрична конкуренція: як навчитися вигравати в неспівмірному змаганні, або Давид перемагає Голяфа. URL: <https://konogonka.com/wp-content/uploads/2018/06/Adrian-Slyvotskyj.-ASYMETRYChNA-KONKURENTsIia.pdf> (дата звернення 21.03.2020)
2. Чанг Х.-Д. Как устроена экономика. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 304 с.
3. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Київ : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
4. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Харків : Фоліо, 2019. 191 с.
5. Джозеф Пайн, Джеймс Гилмор. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. Москва : Вильямс, 2005. 304 с.
6. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 316 с.

Тема 3. ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ: КОНЦЕПЦІЇ, СТРАТЕГІЇ, ПРИЙОМИ



Мета вивчення теми — надати уявлення про лідерство як спосіб впливу на поведінку людей і систематизувати концепції лідерства в менеджменті.



Очікувані результати

Унаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- розкривати поняття «лідерство» за різними підходами, що мають місце в теорії сучасного менеджменту;
- визначати джерела і прояви лідерських якостей людини;
- характеризувати практику лідерства у вітчизняних компаніях.



Питання для обговорення

1. Концепції лідерства в організації
2. Особистість лідера
3. Українські реалії лідерства в компаніях



Основні терміни

- ✓ Авторитарний стиль управління
- ✓ Активне (рефлексивне) слухання
- ✓ Демократичний стиль управління
- ✓ Емоційне лідерство
- ✓ Ліберальний стиль управління
- ✓ Особистісне лідерство
- ✓ Особистісний тип лідерства
- ✓ Поведінковий тип лідерства
- ✓ Проактивність
- ✓ Принцип «виграв — виграв» («win — win»)
- ✓ Синергія
- ✓ Ситуаційний тип лідерства



Завдання для індивідуальної роботи

Завдання 3.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 3 «Лідерство в організації: концепції, стратегії, прийоми»

Мета завдання — ознайомитися з концепціями особистісного лідерства в теорії сучасного менеджменту.

Результат виконання завдання — розуміння концептуальних основ особистісного лідерства.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми 3 «Лідерство в організації: концепції, стратегії, прийоми».
2. Систематизуйте основні різновиди особистісного лідерства.
3. Сформулюйте відмітні ознаки різних видів лідерства в організації.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.

Завдання 3.2. Розвиненість 7 навичок ефективності

Мета завдання — виявити особистий рівень розвиненості лідерських навичок за С. Кові.

Результат виконання завдання — характеристика профілю 7 навичок лідерства.

Етапи виконання завдання:

1. Пройдіть онлайн-тест «Успішність Вашої діяльності» (див. рекомендовані онлайн-ресурси до цього завдання).
2. Ознайомтеся з результатами тестування.
3. Проаналізуйте, чи відповідають отримані результати Вашому уявленню про рівень особистої ефективності.

Рекомендовані онлайн-ресурси:

Тест на успішність Вашої діяльності. URL: <https://testometrika.com/business/test-the-success-of-your-activities/>

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 20 хв.

Завдання 3.3. Вивчення видів емоційного лідерства

Мета завдання — ознайомитися з концепціями особистісного лідерства в теорії сучасного менеджменту.

Результат виконання завдання — розуміння концептуальних основ особистісного лідерства.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся з тестом статті С.І. Нестулі «Емоційне лідерство — новий напрям у лідерології XXI ст.» (див. посилання у списку рекомендованої літератури до цієї теми).
2. Систематизуйте види емоційного лідерства.
3. Охарактеризуйте відмітні ознаки різних видів емоційного лідерства.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 45 хв.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 3.4. Профіль лідера

Мета завдання — виявлення лідерських здібностей та характеристик керівника успішної компанії.

Результат виконання завдання — складання профілю особистісних лідерських якостей успішного керівника.

Етапи виконання завдання:

1. Перегляньте відео «Ілон Маск — шлях до успіху». Тривалість — 10 хв.

2. Прочитайте статтю «Чому Ілон Маск вчиться швидше і краще, ніж інші». Тривалість — 5 хв.

3. Працюючи в форматі «світового кафе» дайте аргументовані відповіді та такі запитання:

— якого стилю лідерства (авторитарного, демократичного чи ліберального) дотримується Ілон Маск?

— до якого типу мислення (за концепцією спіральної динаміки — «кольорових організацій») схильний Ілон Маск?

— у чому проявляється проактивність поведінки Ілона Маска?

— чи є Ілон Маск прихильником конкуренції в душі «виграв» — «виграв»?

— чи демонструє Ілон Маск розвинений емоційний інтелект і в чому це проявляється?

Тривалість етапу — 40 хв.

4. На основі результатів обговорення лідерських якостей Ілона Маска визначте його 10 відмітних лідерських характеристик. Результат етапу — профіль лідера для Ілона Маска. Тривалість етапу — 15 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Перший і другий етапи реалізуються у форматі індивідуальної роботи (див. список рекомендованої літератури та відеоресурсів до цієї теми). Третій етап виконується за технологією «світового кафе» (див. розділ 4 цього практикуму): академічна група проходить через 5 тематичних столів, за якими генеруються відповіді на поставлені запитання. Фінальний четвертий етап проходить у форматі групової дискусії.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 70 хв.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення особистісного лідерства.
2. Яких проявів набуває особистісне лідерство?
3. Які особливості трьох підходів до проблеми лідерства — особистісного, поведінкового і ситуаційного?
4. Чим відрізняються функції лідера від функцій керівника?
5. У чому полягає основна ідея концепції лідерства Дж. Коллінза?

6. Назвіть відмітні ознаки керівника «п'ятого рівня» (за Дж. Коллінзом).

7. Розкрийте відмінності авторитарного, демократичного та ліберального стилів лідерства.

8. Перелічте та охарактеризуйте сім звичок вискоефективних людей за С. Кові.

9. Охарактеризуйте сутність емоційного лідерства.

10. Які стилі емоційного лідерства виділяють?



Тести

3.1. Концепція «кольорових» організацій передбачає поділ організацій за:

- а) переважаючим кольором їх брендів (товарних знаків);
- б) рівнем просвітлення їх лідерів;
- в) демографічними ознаками їх співробітників;
- г) домінуючими типами мислення їх співробітників;
- д) географічним місцем розташування.

3.2. Вислів «Знайди своє істинне захоплення, займайся улюбленою справою та змінюй світ на краще» належить:

- а) Далай Ламі;
- б) Марку Цукербергу;
- в) Ілону Маску;
- г) Біллу Гейтсу;
- д) Стіву Джобсу.

3.3. Діяти за принципом «виграв — виграв» означає:

- а) завжди досягати перемоги попри все;
- б) намагатися досягати компромісу для всіх сторін;
- в) розробляти стратегію покрокової перемоги;
- г) йти на поступки.

3.4. На думку С. Кові «заточувати пилу» означає:

а) тримати усі інструменти в робочому стані;
б) підтримувати баланс між наявними ресурсами (потенціалом) та очікуваннями;

- в) нарощувати потенціал лідерства;
- г) збирати інформацію на своїх партнерів.

3.5. «Робить правильні речі»:

- а) керівник;
- б) лідер;
- в) експерт;
- г) менеджер.



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. Ілон Маск — шлях до успіху. URL: <https://youtu.be/jTrwbC79jBc> (дата звернення 15.03.2020).



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Нестуля С. І. Емоційне лідерство — новий напрям в лідерології ХХІ ст. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2010. №1(40). С. 77-83. URL: file:///C:/Users/luser/Downloads/Nvpushk_2010_1_16.pdf (дата звернення 21.04.2020).

2. Сіммонс М. Чому Ілон Маск вчиться швидше і краще, ніж інші. Пер. О. Борисенко. URL: <http://loyer.com.ua/uk/chomu-ilon-mask-vchytsya-shvydshe-i-krashhe-nizh-inshi/> (дата звернення 10.03.2020).

3. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Київ : Наш формат, 2017. 368 с.

4. Кові С. Р. 7 звичок високоефективних людей. Київ : Клуб сімейного дозвілля, 2012. 384 с.

5. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва : Альпина Диджитал, 2014. 383 с.

Тема 4. Я — ЛІДЕР: ІНСТРУМЕНТИ SELF-LEADERSHIP



Мета вивчення теми — розкрити ознаки, передумови та опанувати прикладні прийоми формування особистісного лідерства.



Очікувані результати

Унаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- визначати ознаки особистісного лідерства;
- виявляти передумови формування лідерських якостей особистості;
- застосовувати способи та прийоми самоідентифікації лідерських якостей.



Питання для обговорення

1. Лідерство як властивість індивіда
2. Інструменти виховання лідерських якостей
3. Самодіагностика лідерських характеристик



Основні терміни

- ✓ Візія (бачення)
- ✓ Влада експерта
- ✓ Влада інформації
- ✓ Влада переконання
- ✓ Влада харизми
- ✓ Внутрішнє лідерство
- ✓ Ікігай (яп.)
- ✓ Когнітивні здібності
- ✓ Коефіцієнт життєвої енергії (VQ)
- ✓ Командне (тактичне) лідерство
- ✓ Критичне мислення
- ✓ Лідерський потенціал
- ✓ Проактивне (харизматичне) лідерство
- ✓ Системне (стратегічне) лідерство
- ✓ Ситуаційне лідерство
- ✓ Управління часом (тайм-менеджмент)
- ✓ SMART-характеристики цілі



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання 4.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 4 «Я — лідер: інструменти self-leadership»

Мета завдання — ознайомитися передумовами формування та практичними прийомами розвитку особистісних лідерських здібностей.

Результат виконання завдання — розуміння джерел особистісного лідерства та формування персонального переліку практичних прийомів розвитку лідерських здібностей.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Я — лідер: інструменти self-leadership».
2. Визначте джерела особистісної лідерської позиції.
3. Перелічте ключові компетентності та відмітні характеристики лідера.
4. Охарактеризуйте основні практичні прийоми розвитку особистісних лідерських здібностей.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.

Завдання 4.2. Діагностика особистісного лідерського потенціалу

Мета завдання — виявити особистий лідерський потенціал і напрями його подальшого розвитку.

Результат виконання завдання — профіль особистих лідерських характеристик.

Етапи виконання завдання:

1. Пройдіть тест на визначення типу особистості (див. рекомендовані онлайн-ресурси). Результат — характеристика типу Вашої особистості автоматично виводиться на екран відразу після проходження тестування. Тривалість етапу — 10 хв.
2. Пройдіть тест на рівень емоційного інтелекту (див. рекомендовані онлайн-ресурси). Результат тестування — рівень Вашого емоційного інтелекту надсилається на email, вказаний Вами при заповненні анкети-опитувальника. Тривалість етапу — 20 хв.
3. Пройдіть тест на виявлення творчого потенціалу та креативності (див. рекомендовані онлайн-ресурси). Результат — коротка характеристика Вашого творчого потенціалу та креативності визначається за «ключем» тесту відразу після проходження тестування. Тривалість етапу — 10 хв.
4. Пройдіть тест на лідерські якості (див. рекомендовані онлайн-ресурси). Результат — Ваш лідерський профіль автоматично

виводиться на екран відразу після проходження тестування. Тривалість етапу — 10 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси:

1. Тест на визначення типу особистості. URL: <https://www.16personalities.com/ru/typy-lichnosti>

2. Тест на рівень емоційного інтелекту. URL: <https://goo.gl/forms/t8Mq35jo5IHVE3D72>

3. Тест на виявлення творчого потенціалу та креативності. URL: <https://bit.ly/3dK2VXC>

4. Тест на лідерські якості. URL: <https://psyfactor.org/tests/test.php>

Методичні рекомендації до виконання завдання. Усі етапи реалізуються в форматі індивідуальної роботи. При проходженні тестів необхідно пам'ятати, що результати тестування не є ані вироком, ані догмою. Будь-який тест на виявлення та оцінку soft skills («м'які навички», соціальні навички, особистісні компетентності) — це певний «зріз ситуації» за певною авторською методикою на момент проходження тесту. Будь-які оцінки та характеристики, отримані за результатами тестування, варто сприймати як поштовх для подальшого розвитку.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 50 хв.

Завдання 4.3. Щоденник лідера

Мета завдання — виявити напрями розвитку особистісних лідерських здібностей і сформувати відповідну програму дій.

Результат виконання завдання — щоденник лідера з переліком запланованих заходів щодо розвитку особистих лідерських якостей та формуляром для їх моніторингу. Ваш щоденник — це реальний продукт (паперовий блокнот, електронний додаток, плакат тощо), з яким Ви особисто можете регулярно працювати (щодня, щотижня, щомісяця). У щоденнику зазначаються ваші особисті (не видумані, не абстрактні) прагнення щодо розвитку лідерських якостей. Щоденник умовно складається з двох частин: 1) «самодіагностика та мої цілі розвитку»; 2) «дії щодо розвитку лідерських якостей».

Етапи виконання завдання:

1. Обміркуйте концепт (проект) щоденника лідера як інструмента для розвитку Ваших лідерських якостей. Дайте відповіді на такі запитання: яким може бути такий щоденник — за формою та змістом? яку інформацію він може містити? як такий інструмент може сприяти Вашому розвитку? Тривалість етапу — 10 хв.

2. Попрацюйте з результатами Вашої самодіагностики лідерських якостей. За результатами пройдених тестів на емоційний

інтелект, тип особистості, креативність і лідерські якості (див. завдання 4.2) опишіть які якості лідера Ви виявили в собі та наскільки повно вони розвинуті (з урахуванням ваших уявлення про ідеальний профіль лідера). Тривалість етапу — 15 хв.

3. Складіть SWOT-аналіз особистого лідерського потенціалу. У контексті лідерства визначте, які Ваші сильні та слабкі сторони, які зовнішні фактори сприяють («можливості») чи перешкоджають («загрози») розвитку та реалізації Вашого лідерського потенціалу. Результатом цього етапу має стати своєрідний «стратегічний баланс» рішень щодо розвинення Ваших сильних сторін та усунення слабких характеристик у сприятливих і несприятливих умовах їх реалізації. Тривалість етапу — 20 хв.

4. На підставі виявлених у ході самодіагностики «розривів» (тобто суперечностей між «наявним» і «бажаним») в оцінках Вашого лідерського потенціалу, визначте свої цільові орієнтири у розвитку лідерських якостей. Сформулюйте свої очікування щодо особистих лідерських характеристик у форматі «портрету майбутнього» (наприклад, у майбутньому я бачу себе... яким/якою?). Опишіть свою місію на основі методу ІКІГАЙ (див. слайд 15 у слайд-конспекті теми 4). Тривалість етапу — 15 хв.

5. За допомогою порад з книги Брайана Трейсі «Вийди з зони комфорту: робочий зошит» і спираючись на SMART-технологію сформулюйте цілі розвитку свого лідерського потенціалу. Тривалість етапу — 20 хв.

6. Визначте програму реалізації цілей на найближчу та віддалену перспективу, упорядкувавши заплановані дії за методом матриці Ейзенхауера (див. слайд 20 у слайд-конспекті теми 4). Складіть календарний план свого розвитку на місяць, півріччя, рік. Тривалість етапу — 15 хв.

7. Спираючись на сформовану програму розвитку свого лідерського потенціалу сформулюйте свою інформаційну базу лідера та складіть:

— «бібліотеку лідера» — перелік з 10 книг, які Ви плануєте прочитати для розвитку своїх лідерських якостей;

— «відеотеку лідера» — перелік з 10 фільмів, які Ви вважаєте корисними для формування свідомості (мислення) лідера;

— «коворкінг лідера» — перелік 10 заходів (тренінгів, воркшопів, вебінарів, онлайн-курсів тощо), які Ви плануєте відвідати для розвитку своїх лідерських якостей;

— «бібліографію лідера» — бібліографічні дані про 10 відомих людей — беззаперечних лідерів з Вашого погляду, з якими Ви б хотіли познайомитися та опишіть, чим ці люди є цікавими для вас.

Тривалість етапу — 60 хв.

8. Оформіть свій щоденник лідера як реальний інструмент для організації Вашої особистої роботи над розвитком своїх лідерських здібностей. Тривалість етапу — 30 хв.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання. Це індивідуальне завдання підсумовує усі ключові положення, які розглядаються в курсі при вивченні лідерства в бізнесі. Найціннішим результатом виконання цього завдання є концентрація та упорядкування Ваших особистих зусиль для розвинення тих лідерських якостей, які Ви вважаєте необхідними (бажаними) для свого подальшого самовдосконалення та професійного зростання. Отже, при виконанні цього завдання будьте максимально зосередженими на власних характеристиках (схильностях, прагненнях).

На першому етапі пам'ятайте, що щоденник лідера — це реальний інструмент, який Ви можете використовувати протягом певного періоду (місяця, півріччя, року) для організації своєї активності у напрямі розвинення особистих лідерських здібностей і відстеження результатів цієї роботи.

Для виконання завдання на другому етапі можна скористатися методом порівняння. Наприклад, порівняйте результати Вашої особистої оцінки своїх лідерських якостей з профілем лідерських якостей для будь-якого бізнесмена або іншого лідера, який для Вас є авторитетом, (наприклад, Ілона Маска). За якими з цих характеристик Ви не поставили собі максимальний бал? Чому? Попросіть оцінити ваші якості за цим профілем іншу людину, яка вас добре знає (друг, батьки). Чи збігаються ваші оцінки та оцінки «третьої особи»? Як думаєте, чому? Чого не вистачає (з Вашої точки зору) для як найповнішого розвитку тієї чи іншої характеристики (досягнення максимальної оцінки)? За результатами тесту на тип особистості дайте відповіді на запитання: чи погоджуєтесь Ви з типом, який визначено тестом? До якого типу Ви б хотіли належати? Яких якостей для цього Вам не вистачає? Що, на Ваш погляд, треба зробити, щоб розвинути ці якості? За результатами тесту на емоційний інтелект продумайте відповіді на запитання: чи погоджуєтесь Ви з результатом тесту? Які характеристики Ви б хотіли розвинути? Як це можна зробити?

На третьому етапі доречно дотримуватись правил складання стратегічного балансу на основі SWOT-аналізу Ваших лідерських здібностей та умов їх розвитку (див. слайд 7 у слайд-конспекті теми 4) та відповідні посилання на рекомендовані відеоресурси до цієї теми).

На четвертому етапі дотримуйтесь рекомендацій щодо формулювання своєї місії у контексті особистісного лідерства, які

викладені у книзі Кена Могі «Маленька книжка ІКІГАЙ» (див. список рекомендованої літератури до теми 4).

На п'ятому етапі при формулюванні цілей розвитку свого лідерського потенціалу дотримуйтеся SMART-технології постановки цілей (див. слайди 16 і 17 у слайд-конспекті теми 4).

На шостому етапі при складанні календарного плану розвитку своїх лідерських якостей пам'ятайте про правила планування часу (див. слайд 22 у слайд-конспекті теми 4).

На сьомому етапі оберіть ті інформаційні ресурси, які є для Вас особисто суттєвими (за змістом), зручними (за формою представлення інформації — друковані, електронні, у відео або аудіоформаті), цікавими. Пам'ятайте про головне призначення цього етапу — сформувати для себе (не для викладача!) своєрідний банк корисної інформації для подальшого розвитку свого особистісного лідерства.

Нарешті, на останньому етапі виконання завдання зосередьтеся на виборі формату щоденника лідера, який буде зручним для Вас особисто для відстеження роботи зі своїми лідерськими здібностями протягом певного часу. Створіть реальний щоденник, який зможете заповнювати, фіксуючи свої досягнення, аналізуючи свої невдачі, відстежуючи свій прогрес (наприклад, періодично тестуючи ті чи інші лідерські здібності). Такий щоденник може бути друкованим, електронним, художньо оформленим у вигляді, наприклад, «мапи бажань» тощо.

Рекомендовані онлайн-ресурси: trello.com, evernote.com, padlet.com, sway.office.com

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 185 хв. або 3 год.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 4.4. Побудова лідерського профілю групи (команди) на основі SWOT-аналізу

Мета завдання — виявити лідерський потенціал групи (команди) та напрямки його подальшого розвитку.

Результат виконання завдання — профіль особистих лідерських характеристик.

Етапи виконання завдання:

1. Узагальніть (складіть загальний перелік) особистісні лідерські здібності та характеристики членів міні-групи (команди), отримані при проходженні тестів (див. завдання 4.2). Тривалість етапу — 5 хв.

2. Систематизуйте загальний перелік лідерських здібностей членів групи (команди) за такими ознаками: інтелектуальні (розумові, когнітивні) здібності; емоційний інтелект; креативне мислення; комунікаційні здібності; системні навички. Оцініть рівень розвиненості кожної групи здібностей. Тривалість етапу — 5 хв.

3. Визначте, які з визначених лідерських здібностей членів групи (команди) є сильними, а які слабкими сторонами лідерського потенціалу міні-групи (команди). Тривалість етапу — 10 хв.

4. Сформулюйте можливості та обмеження (загрози), які існують ззовні, в контексті розвитку лідерських здібностей групи (команди). Тривалість етапу — 10 хв.

5. Обговоріть і запишіть стратегічні рішення для подальшого розвитку лідерських якостей групи (команди) для таких комбінаторних груп: «сили — можливості», «сили — обмеження», «слабкості — можливості», «слабкості — обмеження». Складіть стратегічний баланс внутрішніх і зовнішніх передумов розвитку лідерського потенціалу та охарактеризуйте його. Тривалість етапу — 15 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. На першому етапі намагайтеся визначити ті здібності, які є спільними для учасників групи та унікальними для групи (команди) в цілому. На другому етапі при оцінці розвиненості окремих груп лідерських здібностей можна скористатися 5-бальною шкалою, де: 0 балів — здібність абсолютно не проявлена; 1 — здібність лише формується; 2 — здібність проявлена, але слабо розвинута; 3 — здібність проявлена, але ще розвивається; 4 — здібність сформована; 5 — здібність сформована та реалізується. Це дозволить представити результати оцінки у вигляді діаграми або іншого оціночного профілю. На третьому та четвертому етапах необхідно домовитись про контекст розмежування вихідних даних на сили і слабкості, можливості та загрози, тобто задати мету формування лідерського потенціалу групи (команди). Спробуйте дати відповідь на запитання: для чого нам формування лідерського потенціалу? чого ми намагаємось досягнути на його основі? На останньому (п'ятому) етапі можна застосувати метод «мозкового штурму» для генерації оригінальних ідей щодо подальшого розвитку лідерських здібностей групи (команди).

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 45 хв.

Завдання 4.5. Визначення професійних пріоритетів: місія та цілі

Мета завдання — розвинути навички визначення місії та формулювання цілей на основі SMART-технології.

Результат виконання завдання — місяця та цілі професійного становлення.

Етапи виконання завдання:

1. Виходячи з Вашого уявлення про майбутню професію та бажане кар'єрне зростання, складіть три списки: 1) мої захоплення/інтереси; 2) мої уміння/навички; 3) сфери/справи/суспільні очікування, де я можу бути корисним. Тривалість етапу — 5 хв.

2. Поміняйтеся списками з партнером. На «перетині» захоплень і вмінь опишіть хобі Вашого партнера. На «перетині» умінь та суспільних очікувань визначте найприйнятнішу для нього сферу зайнятості (роботи). На «перетині» захоплень і суспільних очікувань визначте можливі сфери для його благодійності. Тривалість етапу — 15 хв.

3. Обговоріть з Вашим партнером отримані результати. Запитайте його, чи співпадає Ваш варіант з уявленням автора списків про його хобі? Тривалість етапу — 5 хв.

4. На «перетині» хобі, роботи та благодійності спробуйте описати призначення (місію) партнера. Обговоріть у парі отриманий результат. Тривалість етапу — 10 хв.

5. На основі сформульованої місії опишіть за SMART-технологією цілі Вашого професійного зростання на найближчу та віддалену перспективу. Тривалість етапу — 15 хв.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання. Для успішного виконання завдання уважно ознайомтеся з концепцією ІКПАЙ (див. слайд 15 у слайд-конспекті теми 4). Також варто прочитати книгу Кена Могі «Маленька книжка ІКПАЙ» (див. список рекомендованої літератури до цієї теми). Це завдання цікаво зробити у парах або міні-групах, коли з Вашими індивідуальними переліками захоплень, умінь і здатностей працюють інші люди. При формулюванні місії намагайтеся згенерувати оригінальні варіанти окремих складових і місії в цілому через творче поєднання (комбінування) сформульованих на першому етапі захоплень, умінь і здатностей.

Загальна тривалість виконання завдання — 50 хв.

Завдання 4.6. Навички тайм-менеджменту

Мета завдання — опанування навичок тайм-менеджменту.

Результат виконання завдання — робочий розпорядок дій протягом тижня.

Етапи виконання завдання:

1. Складіть простий загальний перелік справ протягом тижня. Тривалість етапу — 5 хв.

2. Розподіліть ці справи за критеріями важливості та терміновості на групи: «ігноруй», «делегуй», «плануй і контролюй», «роби». Тривалість етапу — 5 хв.

3. Розробіть робочий розпорядок справ на тиждень з урахуванням «часожерів» та «авралів», а також творчих поривів. Тривалість етапу — 10 хв.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання. Задля виконання другого етапу опрацюйте матрицю Ейзенхауера (див. слайд 20 у слайд-конспекті теми 4). Для упорядкування переліку справ за важливістю та терміновістю їх виконання доречно увести відповідні шкали — шкалу важливості та шкалу терміновості. Для виконання завдання на третьому етапі ознайомтеся з правилами планування часу (див. слайд 22 у слайд-конспекті теми 4). Також буде корисним переглянути відео «Як планує день Ілон Маск» (див. посилання у рекомендованих відеоресурсах до цієї теми).

Загальна тривалість виконання завдання — 20-30 хв.



СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ (КЕЙСИ)

Завдання 4.7. Гра «Викинь свою проблему»

Мета завдання — розвинути навички емпатії.

Результат виконання завдання — демонстрація розуміння емоцій іншої людини та уміння вирішувати проблемні питання, виходячи з позицій іншої людини.

Етапи виконання завдання:

1. Сформулюйте та запишіть проблемне питання, яке хвилює Вас у поточному періоді. Намагайтеся уникати згадування своєї особи, статі та інших ознак і обставин, які уможливають Вашу впізнаваність, але надають уявлення про Ваш емоційний стан щодо цієї проблеми. Тривалість етапу — 5 хв.

2. Буквально «викиньте» аркуш із записом своєї проблеми у загальний для групи «смітник» (пакет або інше місце, передбачене заздалегідь). Як наслідок, утворюється своєрідний «пул» проблем учасників групи, які виступають анонімами. Тривалість етапу — 2 хв.

3. Створіть міні-групи (пари) та візьміть (рандомно) із загального «пулу» одну проблему для подальшого обговорення, під час якого:

— спробуйте скласти «емоційний» портрет власника проблеми;

— запропонуйте вирішення проблеми для її власника, скориставшись технологією «шести капелюхів мислення»;

— результати обговорення фіксуйте у форматі ментальної мапи.

Тривалість етапу — 20 хв.

4. Проаналізуйте, які емоції виникали у Вас під час обговорення. Що було найскладнішим на цьому етапі? Тривалість етапу — 15 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Це завдання виконується в академічній групі (не менше 15 осіб). Пам'ятайте, що проблему, яку Ви формулюєте, будуть обговорювати інші люди, тому намагайтеся уникати особистої інформації. Під час обговорення також пам'ятайте про те, що власник проблеми знаходиться поруч з Вами і, навіть, може опинитися з Вами в одній міні-групі (парі). Тому не висловлюйтесь зневажливо або принизливо. Спробуйте вести розумовий діалог з власником проблеми за правилами сократівського діалогу (див. слайди 12 і 13 у слайд-конспекті теми 4).

На етапі складання «емоційного портрету» спробуйте максимально детально описати емоційний стан власника проблеми: які емоції його охоплюють? якого рівня напруження вони сягають? як ставиться він/вона до своєї проблеми? Ваше завдання — максимально детально «зчитати» емоційний стан людини за мінімальних вихідних даних. На цьому етапі Вам допоможе матеріал, вкладений на слайді 14 у слайд-конспекті теми 4. При побудові ментальної мапи скористайтеся рекомендаціями, наведеними на слайдах 10 і 11 у слайд-конспекті теми 4. Розробляючи пропозиції щодо вирішення проблеми застосуйте метод «шести капелюхів мислення» (див. слайд 19 у слайд-конспекті теми 4).

Під час обговорення результатів виконання завдання намагайтеся максимально точно проаналізувати свої особисті емоції, виявити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 45 хв.

Завдання 4.8. Кейс «Компанія X: як врятувати лідерство?»

Мета завдання — поглиблення розуміння поняття «емоційний інтелект» та формування навичок реагування у критичних ситуаціях.

Результат виконання завдання — сценарій розвитку подій, описаних у кейсі та розробка алгоритму емпатичних поведінкових реакцій для різних стейкхолдерів.

Етапи виконання завдання:

1. Прочитайте кейс «Компанія Х: як врятувати лідерство?» (див. текст нижче). Тривалість етапу — 5 хв.

2. Сформулюйте відповіді на такі запитання:

— Які емоції відчували керівники та співробітники компанії Х?

— Як Ви думаєте, якими були їх дії у перші дні після трагедії?

— Спрогнозуйте, яких дій вдалися керівники компанії Х для виходу з цієї ситуації? Чим при цьому вони керувалися?

— Як би Ви поступили на їх місці?

— Які емоції ви б переживали в подібній ситуації — на місці клієнтів компанії Х, на місці акціонерів, на місці керівників, на місці рядових співробітників?

Тривалість етапу — 30 хв.

3. Опишіть власний сценарій розвитку подій за запропонованих у кейсі обставин. Тривалість етапу — 15 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Обговорення доречно проводити у міні-групах. При аналізі ситуації учасники обговорення мають максимально спиратися на принцип емпатичного реагування на поведінку кожного стейкхолдера компанії Х. Результати виконання третього етапу можна представити у формі презентації дій команди (сценарію, ігрової постановки) у запропонованих умовах. Якщо Вас зацікавить, як описані в кейсі події відбувалися в дійсності, Ви можете прочитати про це у розділі 2 практикуму (див. відповіді до завдання 4.4).

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 50 хв.

Кейс «Компанія Х: як врятувати лідерство?»

Компанія Х була лідером на ринку анальгетиків зі своїм брендовим препаратом «Т», продаж якого забезпечувала компанії 20 % сумарного доходу. Отже, препарат «Т» можна було знайти в аптечці майже кожної родини.

Однієї осені сім мешканців великого міста померли внаслідок отруєння ціаністим калієм, який було виявлено у препараті «Т». Наступної ночі після трагедії препарат «Т» буквально рухнув з позиції лідера національного ринку. Інформація про нещасні випадки миттю поширилася по всій країні, що призвело до паніки серед населення, докторів, фармацевтів. По всій країні викидалися упаковки з вже придбаним препаратом «Т». Телефони лікарень обривали налякані мешканці, які не знали, до кого їм звертатися. Люди, які приймали ліки в останню добу перед трагедією, були терміново госпіталізовані по всій країні. Було зафіксовано

кілька сотень випадків підозри на отруєння препаратом «Т», які потім виявилися наслідком істерії.

За лічені години препарат «Т» став синонімом «загрози». Його частка на ринку знеболюючих препаратів скоротилась на 87 % (до 4,5 %). Чимало експертів завіряли, що препарат «Т» більше ніколи не повернеться на ринок і прогнозували його негативний вплив на збут продукції компанії Х загалом.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які ролі може виконувати лідер в організації?
2. Які чотири основні джерела лідерської позиції в організації Вам відомі?
3. Перелічте 10 трендів лідерських компетентностей у сучасному світі.
4. Які основні групи якостей лідера Вам відомі?
5. З яких складових утворюється поняття «лідерський потенціал»?
6. Які п'ять рівнів розвитку лідерського потенціалу особистості в організації Вам відомі?
7. Назвіть основні психологічні характеристики лідера.
8. Назвіть основні комунікаційні характеристики лідера.
9. Назвіть основні системні характеристики лідера.
10. Що таке «емоційний інтелект»?
11. Розкрийте SMART-характеристики цілі.
12. Чим відрізняється критичне мислення від креативного?
13. Яка суть методу «шести капелюхів»? Де він застосовується?
14. Які методи тайм-менеджменту Вам відомі?



ТЕСТИ

4.1. Упорядкуйте від найнижчого (1) до найвищого (5) рівні розвитку лідерського потенціалу людини в організації:

- а) харизматичне лідерство;
- б) командне лідерство;
- в) внутрішнє лідерство;
- г) системне лідерство;
- д) ситуаційне лідерство.

4.2. До етапів формування та прояву емоційного інтелекту не відноситься:

- а) самопізнання;
- б) самонавчання;
- в) ефективні взаємовідносини;
- г) самоконтроль;
- д) співчуття.

4.3. Визначте, хто «робить правильні речі»:

- а) керівник;
- б) лідер;
- в) засновник бізнесу.

4.4. До комунікаційних здібностей сучасного лідера відносяться:

- а) уміння надихати;
- б) емпатія;
- в) уміння переконувати;
- г) критичне мислення;
- д) гнучкість мислення та суджень.

4.5. До системних здібностей сучасного лідера відносяться:

- а) емпатія;
- б) комунікабельність;
- в) гнучкість мислення та суджень;
- г) візійність (бачення перспективи);
- д) цілеспрямованість.



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. Как планирует свой день Илон Маск. URL: https://youtu.be/IJ_q6-eeC_4 (дата звернення 03.04.2020).

2. Илон Маск: шлях до успіху. URL: <https://youtu.be/jTrwbC79jBc> (дата звернення 18.04.2020).

3. SWOT-аналіз. Частина 1. Сильні та слабкі сторони. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Enp9CnjyiGQ>

4. SWOT-аналіз. Частина 2. Загрози та можливості. URL: https://www.youtube.com/watch?v=7qW1xD_RUkc

5. SWOT-аналіз. Частина 3. Як писати висновки. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=q5ELEIt46vE>

6. SWOT-аналіз. Частина 4. Презентація результатів. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=X1WOqSE5y44>

7. Брайан Трейси. Планирование. Тайм менеджмент. (11 мин.) URL: <https://www.youtube.com/watch?v=uWTrSZnqdVE>

8. Харизма лидера. Радислав Гандапас [Предприниматель]. URL: <https://youtu.be/RUujg3Kuk3Y>

9. Правила искусной беседы. Метод Сократа. URL: <https://youtu.be/SAZWu49JXGg>

10. Чи є у вас 7 ознак емоційного інтелекту? URL: <https://www.youtube.com/watch?v=FlmppyIMzIOs>



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Моги К. Маленька книжка ІКІГАЙ. Секрети щастя по-японському. Київ : Рідна мова, 2019. 160 с.

2. Трейси Б. Выйти из зоны комфорта. Рабочая тетрадь. Москва : Манн, Иванов и Фербер», 2018. 35 с.

3. Майерс И. Б., Майерс, П. Б. MBTI: определение типов. У каждого свой дар / Изabella Бриггс Майерс и Питер Б. Майерс.. Москва: Карьера Пресс, 2014. 320 с.

4. Гандапас Р. Харизма лидера. Москва : Манн, Иванов и Фербер», 2013. 180 с.

5. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Київ : Vivat, 2018. 512 с.

6. Бьюзен Т. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления. Москва : Манн, Иванов и Фербар, 2018. 147 с.

7. Боно Э. Шесть шляп мышления. Минск : Попурри, 2006. 208 с.

8. Ставнийчук А. Ежедневник Леди-Лидера. Киев: ФОП Маслаков, 2018. 118 с.

9. Максвелл Дж. Ежедневник лидера. Москва : Попурри, 2009. 400 с.

Тема 5. ЛІДЕРСТВО В БІЗНЕСІ: СВІТОВА ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА



Мета вивчення теми — сформулювати уявлення про практику лідерства у вітчизняному та зарубіжному бізнесі й отримати навички роботи з бізнес-рейтингами.



Очікувані результати

Внаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- узагальнювати прояви результативності найуспішніших компаній світу;
- виявляти найуспішніші вітчизняні компанії та порівнювати їх досягнення зі світовими лідерами;
- формувати та пояснювати правила успіху в світовому бізнесі.



Питання для обговорення

1. Історії успіху компаній-світових лідерів.
2. Бізнес-лідерство в Україні.
3. Хрестоматія лідерства: General Electric.



Основні терміни

- ✓ Бізнес-одиниця компанії
- ✓ Венчурний бізнес
- ✓ Глобальний лідер
- ✓ Інновація
- ✓ Лідер галузі
- ✓ Національний лідер
- ✓ Рейтинг
- ✓ Сертифікація
- ✓ Синергія
- ✓ Стратегія
- ✓ Цінова конкуренція
- ✓ General Electric
- ✓ Global 2000 Forbes



Завдання для індивідуальної роботи

Завдання 5.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 5 «Лідерство в бізнесі: світова та українська практика»

Мета завдання — ознайомитися з рейтингами найкращих компаній України та світу та принципами їх складання.

Результат виконання завдання — розуміння принципів визначення компаній-лідерів на глобальному та національному рівнях.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Лідерство в бізнесі: світова та українська практика».

2. Визначте принципи складання глобальних бізнес-рейтингів.

3. Сформулюйте відмітні ознаки глобальних і вітчизняних компаній-лідерів.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 5.2. Хрестоматія лідерства: найкращі компанії України та світу

Мета завдання — розвинення навичок проведення та презентації результатів дослідження у сфері бізнес-лідерства.

Результат виконання завдання — підготовка доповіді та слайд-презентації для складання «хрестоматії» компаній-лідерів світової та вітчизняної економіки.

Етапи виконання завдання:

1. Оберіть для дослідження сферу діяльності (галузь), перспективну у контексті стратегічних завдань розвитку вітчизняної економіки на найближчу перспективу (спираючись на програму Уряду та власне бачення). Свій вибір аргументуйте. Тривалість етапу — 15 хв.

2. Дайте загальну характеристику обраної для вивчення сфери діяльності (галузі), розкриваючи: зміст та особливості цього бізнесу; рушійні сили (чинники) розвитку галузі (що визначає розвиток цієї сфери? які протиріччя мають місце?); принципи розміщення підприємств (чому підприємства розташовуються на певних територіях? які чинники це визначають?); динаміку ключових показників розвитку галузі за останні 2-3 роки (зокрема, яка частка галузі у структурі валового внутрішнього продукту (ВВП), які обсяги виробництва та реалізації); показники концентрації галузі (індекси ІНН, CR); ключові фактори успіху (КФУ) в конкурентній боротьбі на національному та глобальному рівнях (за рахунок чого досягається успіх? без чого успіх неможливий?). На основі проаналізованих даних узагальнюємо можливості та загрози для реалізації лідерського статусу підприємств цієї сфери (галузі). Тривалість етапу — 60 хв.

3. Визначте основних гравців (провідні компанії) на глобальному та національному рівнях у досліджуваній галузі (сфері діяльності). Тривалість етапу — 10 хв.

4. Охарактеризуйте рівень розвиненості базових ознак лідерства провідних компаній досліджуваної галузі — частка ринку, інноваційна активність, ринкова поведінка, ефективність і продуктивність діяльності. Свої висновки підтверджуйте статистичними даними та посиланнями на джерела інформації. Тривалість етапу — 30 хв.

5. Оберіть для подальшого вивчення дві лідируючі компанії — зарубіжну і вітчизняну. Наведіть коротку історичну довідку про кожен з них, зокрема коли і ким створена, як розвивається, які основні показники діяльності демонструє за останні 2-3 роки (частка ринку, сукупна виручка, обсяги виробництва, розгалуженість збутової мережі тощо). Обґрунтуйте, до яких класифікаційних груп компаній-лідерів належать досліджувані компанії, наприклад, до якого типу «кольорових» організацій, до якого різновиду за ознаками інноваційної поведінки, ринкової динаміки («газели», «миші», «слони») тощо. Свої висновки аргументуйте. Тривалість етапу — 30 хв.

6. Проведіть SWOT-аналіз і спрогнозуйте перспективні напрями розвитку вітчизняної компанії у контексті зміцнення її лідерського статусу. Тривалість етапу — 20 хв.

7. Усі результати проведеного дослідження оформіть у вигляді слайд-презентації. Тривалість етапу — 45 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси:

➤ Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/>

➤ Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

➤ Forbes. URL: <https://www.forbes.com/global2000/>

➤ Howmuch.net. Understanding money. URL: <https://howmuch.net/business>

➤ Віннічук Ю., Головнєв С. 200 найбільших компаній України 2018 року. Сайт «БізнесЦензор». URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3147570/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2018_roku

➤ Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. URL: <https://rating.zone/category/ratings/>

Методичні рекомендації до виконання завдання. Це завдання є підсумовуючим за частиною 1 курсу «Лідерство в бізнесі». Воно може виконуватись як індивідуально, так й у міні-групах. Другий варіант є привабливішим, оскільки дозволяє розподілити наван-

таження між учасниками міні-групи та забезпечити диференціацію поглядів на проблематику, що досліджується.

Під час виконання завдання рекомендується використовувати у першу чергу офіційну статистичну звітність (див. рекомендовані онлайн-ресурси), результати наукових досліджень («Форсайт економіки України» та аналогічні праці), аналітичні огляди консалтингових компаній. Пам'ятайте про необхідність робити посилання на першоджерела інформації, яку наводите у слайд-презентації!

При підготовці слайд-презентації не варто наводити багато тексту. Намагайтеся уникати «популістських» гасел у своїй презентації та максимально фокусуєте увагу на аргументації своїх висновків. Візуальна презентація — це ілюстрація Вашої доповіді, а не її конспект. Кількість слайдів краще звести до 10.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 205 хв. або 3,5 год.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте зміст понять «місцевий лідер», «лідер галузі», «регіональний лідер», «національний лідер», «глобальний лідер».
2. Яку інформацію надають бізнес-рейтинги?
3. Які бізнес-рейтинги Вам відомі?
4. Хто складає та публікує рейтинг Global 2000? За якими критеріями оцінюються компанії у цьому рейтингу?
5. Назвіть 5 найбільших економік світу.
6. Які сфери діяльності (галузі) є найпотужнішими в світі?
7. Які відмітні характеристики притаманні компаніям-лідерам ринку?
8. Які галузі є найпотужнішими у вітчизняній економіці?
9. Які вітчизняні компанії можна вважати національними лідерами? Чи є серед них глобальні лідери?
10. Назвіть 7 пунктів лідерства, які сформулював Джек Велч.
11. Перелічте основні принципи General Electric, завдяки яким ця компанія стала глобальним лідером.



ТЕСТИ

5.1. Упорядкуйте рівні лідерства компанії на ринку (у напрямі від найнижчого до найвищого):

- а) національний лідер;
- б) лідер у галузі;

- в) глобальний лідер;
- г) місцевий лідер;
- д) регіональний лідер.

5.2. До ТОП-5 країн-лідерів світової економіки входять:

- а) Китай;
- б) Індія;
- в) Канада;
- г) Венесуела;
- д) США;
- е) Австралія;
- ж) Російська Федерація.

5.3. До визначальних характеристик компаній-лідерів ринку не відносяться:

- а) наявність зухвалої стратегії розвитку;
- б) прагнення до перемоги;
- в) висока ресурсоемність;
- г) постійні інновації;
- д) постійне оновлення персоналу.

5.4. Чи є серед семи пунктів програми Джека Велча для менеджменту шляхом лідерства «навчання протягом життя»:

- а) так, є;
- б) ні, немає.

5.5. Серед «циглин» революції Джека Велча в компанії General Electric не згадується:

- а) співробітники;
- б) бізнес-лідери;
- в) організація;
- г) партнери;
- д) бізнес-одиниці;
- е) стратегія.



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. История создания Гугл Будущее Гугл Документальный фильм 2015. URL: <https://youtu.be/37cnfQafBXo> (дата звернення 27.04.2020).

2. Насколько Велик Amazon. URL: <https://youtu.be/vMJA7Zddacg> (дата звернення 20.04.2020).

3. IKEA — Фантастическая история компании! URL: <https://youtu.be/PE1aIC3QaBc> (дата звернення 12.04.2020).

4. Як працює та на чому заробляє українська залізниця?. URL: https://youtu.be/hLaf_aAiok (дата звернення 19.04.2020).

5. Видео о кондитерской корпорации ROSHEN. URL: https://youtu.be/1TUzxlo5c_o (дата звернення 21.04.2020).

6. Как превратить стартап в лидера IT-индустрии? История успеха компании Terrasoft. Катерина Костерева. URL: <https://youtu.be/cFz-BfODnFY> (дата звернення 18.04.2020).

7. General electric — История Компании. URL: <https://youtu.be/iLkuSICx7Ck> (дата звернення 24.04.2020).

8. Джек Уэлч (Jack Welch) «Беседа двух сильных лидеров». URL: <https://youtu.be/lCTMLKollls> (дата звернення 26.04.2020).



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти (версія для обговорення) / наук. Керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Міжнародна рада з науки (ICSU); Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf> (дата звернення 05.04.2020).

2. Уэлч Д., Бирн Д. Мои годы в GE. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 512 с.

3. Слейтер Р. Принципы управления от легенды General Electric Джека Уэлча. Минск : Попурри, 2005. 288 с.

4. Лашинські А. Apple зсередини. Київ : Брайт Букс, 2012. 176 с.

Тема 6. ФЕНОМЕН ПАРТНЕРСТВА В БІЗНЕСІ



Мета вивчення теми — сформувати уявлення про партнерство як спосіб взаємодії людей та організацій у бізнесі за умов постіндустріальної економіки.



Очікувані результати

Унаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- визначати партнерську взаємодію та її форми в сучасному бізнесі;
- виявляти передумови партнерства між окремими особистостями та підприємствами;
- знаходити джерела синергійного ефекту партнерської взаємодії господарюючих суб'єктів.



Питання для обговорення

1. Природа партнерства як стратегічного імперативу.
2. Різновиди партнерства на рівні особистостей та підприємств.
3. Синергійний ефект партнерства.



Основні терміни

- ✓ Аутсорсинг
- ✓ Бізнес-екосистема
- ✓ Бізнес-партнерство
- ✓ Державно-приватне партнерство
- ✓ Довіра
- ✓ Кластер
- ✓ Команда
- ✓ Нетворкінг
- ✓ «Оболонкова» організація
- ✓ Результативність
- ✓ Рівність в партнерстві
- ✓ Соціальне партнерство
- ✓ Стратегічний альянс
- ✓ Франчайзинг



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання 6.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 6 «Феномен партнерства в бізнесі»

Мета завдання — ознайомитися з суттю та різновидами партнерських відносин у бізнесі за умов постіндустріальної економіки.

Результат виконання завдання — розуміння різновидів партнерства в бізнесі.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Феномен партнерства в бізнесі».
 2. Визначте різновиди партнерської взаємодії на міжфірмовому та міжособистісному рівнях.
 3. Сформулюйте передумови формування партнерства в бізнесі.
- Орієнтовна тривалість виконання завдання* — 15 хв.



СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ (КЕЙСИ)

Завдання 6.2. Кейс «Як французи бізнес робили»

Мета завдання — виявити переваги та ризики партнерських відносин між бізнесменами різних країн.

Результат виконання завдання — модель поведінки українських бізнесменів у міжнародному партнерстві.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся з кейсом «Як французи бізнес робили». Тривалість етапу — 5 хв.
2. Проаналізуйте, що зробили правильно та неправильно французи. Які їх перспективи в цьому проєкті? Тривалість етапу — 10 хв.
3. Ураховуючи розбіжності у ціннісно-культурних профілях трьох країн (за методикою Г. Хофстеде) — Китаю, Франції та України (див. рекомендовані онлайн-ресурси), спробуйте змоделювати поведінку українців на місці французів/китайців у цій ситуації. Тривалість етапу — 15 хв.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання. При розборі кейсу максимально намагайтеся шукати аргументи щодо поведінки учасників партнерства, виходячи з принципів довіри, результативності та рівності партнерів, а також емпатії по відношенню до учасників партнерства.

Рекомендовані онлайн-ресурси:

1. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,france,ukraine/>

Орієнтована тривалість виконання завдання — 30 хв.

КЕЙС «ЯК ФРАНЦУЗИ БІЗНЕС РОБИЛИ»¹

Себастьян Бретодо, президент французької інженерної компанії «Air Bridge», все життя займався конструюванням нових пристроїв. Навіть змалечку він складав для себе дивні іграшки з мотлоху в гаражі, а перший свій винахід — маленький фонтан — продав у 9 років. Він жив цим. Це було в його крові.

Зрозуміло, питання щодо вибору університету не стояло. Себастьян навчався в Ліонському інженерному інституті. Невдовзі, разом із однокурсниками заснував конструкторську компанію. Час ішов, компанія розвивалася. Періодично надходили замовлення від малих і середніх підприємств щодо покращення технології виробництва. Також компанія займалася власними розробками, під які, згодом, шукали клієнтів. І один такий винахід потребує особливої уваги. Це — вдосконалена технологія виробництва «рукавів» — коридору між аеропортом і літаком для висадки та посадки пасажирів авіатранспорту.

Покращення були суттєвими. Перш за все, сам механізм стикування «рукава» з літаком був спрощений, що значно зменшувало тривалість цієї процедури. По-друге, довжина «рукава» була збільшена, тим самим під'їзд літака до аеропорту став простішим і безпечнішим. Також, конструкцію було вирішено робити з легших металів, що позитивно впливало на транспортування.

На думку Себастьяна, дана технологія була дуже перспективною. Саме тому було вирішено організувати виробництво самостійно. Перші замовлення знайшлися не одразу, оскільки під час презентації проекту переконати потенційних клієнтів було практично нереально. Всі вважали, що пасажирів цілком нормально можуть діставатись літака або ж автобусом, або ж «рукавами», виготовленими за старою технологією. Однак через 2 місяці все ж надійшло перше замовлення від новозбудованого аеропорту, який хотів стати одним із найсучасніших у світі. Одразу після введення в дію оновлених «рукавів», стало зрозуміло, наскільки ця технологія вигідна. Замовлень стало значно більше. Невдовзі, Себастьян Бретодо очолив нову компанію — «Air Bridge», яка

¹ Текст кейсу наводиться за: Оксенюк В., Різенко О. Як французи бізнес робили. *Києво-Могилянська Бізнес Студія*. 2006. №16. С. 58-63.

повинна була займатися виключно випуском оновлених «рукавів».

Зважаючи на те, що ця індустрія є доволі трудомісткою, було прийнято рішення про створення спільного підприємства разом із китайськими колегами. Чому б ні? Пропозиція виглядала більш ніж привабливою — зниження вартості виробництва на 30 %, один із найбільших у світі ринків збуту. Крім того, частка китайських партнерів була лише 40 %.

У травні 2003 року технологія була запущена у виробництво на заводі в 45 кілометрах від Гонконгу. Там працювало близько 480 китайців.

Оформлення азійських замовлень у більшості брав на себе китайський офіс. Порушень умов договору ніколи не було, більше того, китайський уряд надавав «Air Bridge» значні пільги як інвестору в національну економіку.

З часом, Себастьян усе рідше з'являвся в Китаї. Китайська культура була настільки ж чужою для нього, як і для азійців європейська. Проте справи йшли добре. Ціни на міжнародному ринку рукавів «Air Bridge» були трохи нижчими — прибутки в цьому регіоні були чи не вдвічі більшими. «Air Bridge» планував відкрити ще один завод неподалік Шанхаю.

Напередодні купівлі нової нерухомості для виробництва, китайські партнери попросили Себастьяна про зустріч, яка обов'язково мала відбутися ще до моменту придбання землі. За 36 годин він сидів за столом переговорів із китайськими колегами. Після привітань йому сказали:

— У нас є дві новини — одна добра, інша — не дуже.

Ніщо не вказувало на неприємності.

—Почнемо з доброї. Ми зрозуміли та скопіювали Вашу технологію виробництва. Вона дійсно вдала, і тепер ми будемо виробляти «рукави» самостійно. Ми дякуємо Вам за навчання і плануємо розпочати виробництво вже в цьому місяці. Напевно, нам варто розійтися.

—Ні, ви не можете цього зробити!... Але... в чому ж тоді погана новина?

—Ми виходимо на міжнародний ринок.

Себастьян Бретодо був у розпачі. Він за мить розрахував у голві ціну майбутніх китайських «рукавів». Вона була значно нижчою. Як виявилось, китайці вже збудували завод для виробництва за його технологією. Зараз же вони щиро переконували його, що це звичайна практика обміну досвідом. «Можливо, власне, це так і є,» — сказав йому знайомий юрист одного з міжнародних судів.

Президент однієї з прибуткових французьких компаній повільно ступив на борт літака. Він відчував себе жертвою китайських правил бізнесу. У його голові швидко промайнули події останніх двох років — у чому ж була помилка?.... Скоро, дуже скоро йому треба було знати, як конкурувати, і чи робити це взагалі...

Завдання 6.3. Відеокейс ««Умка»: морозиво у партнерстві»

Мета завдання — виявити можливості та загрози партнерства при створенні бізнесу.

Результат виконання завдання — список партнерів стартапу за моделлю пізнання.

Етапи виконання завдання:

1. Перегляньте відео «Як створювати неординарне морозиво без власного виробництва» (див. рекомендовані онлайн-ресурси). Тривалість етапу — 22 хв.

2. Виявіть перспективних бізнес-партнерів. Визначте результати партнерства для кожного з учасників. Чи мають партнерські відносини стратегічний характер? Тривалість етапу — 15 хв.

3. Опишіть джерела синергійного ефекту для бізнес-партнерів. Тривалість етапу — 10 хв.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання. Аналізуючи відеокейс, застосуйте модель пізнання для упорядкування потенційних бізнес-партнерів (див. слайд 5 у слайд-конспекті теми 6). Ознаки стратегічного характеру партнерських відносин викладені на слайді 10 у слайд-конспекті теми 6. Для виявлення джерел синергійного ефекту ознайомтеся з навчальним матеріалом на слайдах 17 і 18 у слайд-конспекті теми 6.

Рекомендовані онлайн-ресурси:

1. Як створювати неординарне морозиво без власного виробництва? Бізнес-план. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZK54PDMO2c0>

Орієнтована тривалість виконання завдання — 50 хв.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Хто може виступати в ролі бізнес-партнера?
2. Які існують погляди на визначення суті партнерства в бізнесі?
3. Дайте визначення бізнес-партнерства.
4. На яких принципах ґрунтується партнерська взаємодія в бізнесі?

5. Як виявити потенційно привабливого бізнес-партнера на основі моделі пізнання?
6. Які мотиви формування партнерства в бізнесі?
7. Які види сучасної міжфірмової взаємодії Вам відомі?
8. В яких бізнес-сферах найпоширеніша практика партнерства?
9. Чим відрізняється стратегічне партнерство від інших видів партнерської взаємодії?
10. Які бізнес-формати партнерства існують на рівні міжфірмової взаємодії?
11. Яких форм може набувати міжособистісне партнерство в бізнесі?
12. Що таке «негативний синергійний ефект»? Чому він виникає?
13. Які види синергізму Вам відомі?



ТЕСТИ

6.1. Найчастіше партнерство підприємств поширено у такій функціональній бізнес-сфері:

- а) наукові дослідження та розробки;
- б) спільне виробництво;
- в) ліцензування технологій;
- г) фінансування інноваційних проєктів;
- д) спільний маркетинг.

6.2. Ключовою ознакою стратегічного характеру бізнес-партнерства є:

- а) довгостроковий горизонт партнерських відносин;
- б) підтримка державою угоди між бізнес-партнерами;
- в) захоплення ринку одним з партнерів;
- г) розширення присутності бізнес-партнерів на ринку;
- д) набуття партнерами нової (або утримання вже набутою) конкурентної переваги.

6.3. Партнерство — це:

- а) різновид відносин між рівними суб'єктами, коли один з партнерів передає іншому право на певний вид бізнесу;
- б) довірчі відносини між людьми, які працюють в одній організації;
- в) взаємодія економічних суб'єктів, що ґрунтується на довірі та передбачає створення спільної цінності з розподілом результатів між партнерами;

г) така організація бізнесу, яка передбачає передачу на контрактній основі частини бізнес-функцій стороннім виконавцям.

6.4. До міжособистісних форматів бізнес-партнерства відносяться:

- а) кластер;
- б) нетворкінг;
- в) командна взаємодія;
- г) аутсорсинг;
- д) франчайзинг.

6.5. Основними мотивами утворення партнерства в бізнесі є:

- а) доступ до нових знань;
- б) формування бізнес-мережі;
- в) зниження рівню конкурентного напруження на ринку;
- г) отримання державної підтримки;
- д) економія часу на досягнення бізнес-цілей.



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. Як створювати неординарне морозиво без власного виробництва? Бізнес-план. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZK54PDMO2c0> (дата звернення 12.04.2020).



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Оксенюк В., Різенко О. Як французи бізнес робили. *Києво-Могилянська Бізнес Студія*. 2006. №16. С. 58-63. URL: <https://issuu.com/voksenuyk/docs/16kmbs> (дата звернення 10.03.2020)

2. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств. Київ : КНЕУ, 2012. 401 с.

3. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс. Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2005. 256 с.

4. Кемпбелл Э., Саммерс Л. Стратегический синергизм. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 416 с.

5. Гейдж Д. Партнерское соглашение. Как построить совместный бизнес на надежной основе. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 255 с.

6. Васконселос-и-Са Ж. Стратегические ходы. Москва : Баланс Бизнес Букс, 2007. 240 с.

Тема 7. БІЗНЕС-ФОРМАТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВ: АУТСОРСИНГ, ФРАНЧАЙЗИНГ, КЛАСТЕРИ



Мета вивчення теми — розширити знання про найпоширеніші формати бізнес-партнерства на рівні підприємств та їх роль в економіці.



Очікувані результати

Внаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- пояснювати суть аутсорсингу як різновиду бізнес-партнерства;
- розпізнавати різновиди франчайзингу та їх можливості;
- характеризувати кластери та інтерпретувати їх роль у сучасній економіці.



Питання для обговорення

1. Аутсорсинг як бізнес-формат стратегічного партнерства
2. Франчайзинг: суть, різновиди, бізнес-практика
3. Кластери та бізнес-екосистеми, їх місце в економіці



Основні терміни

- ✓ Аутсорсер
- ✓ Аутсорсинг
- ✓ Аутсорсинг бізнес-процесів
- ✓ Аутсорсинг персоналу
- ✓ Аутсорсинг управління знаннями
- ✓ Бізнес-модель
- ✓ Бренд
- ✓ Виробничий аутсорсинг
- ✓ Виробничий ланцюг
- ✓ IT-аутсорсинг
- ✓ Кластер
- ✓ Кластерні стратегії
- ✓ Сукупний інноваційний продукт
- ✓ Товарний знак (марка)
- ✓ Франчайзер
- ✓ Франчайзинг
- ✓ Франчайзі
- ✓ Франшиза



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання 7.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 7 «Бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств: аутсорсинг, франчайзинг, кластери»

Мета завдання — ознайомитися з найпоширенішими форматами бізнес-партнерства та розкрити їх роль у розвитку окремих компаній та економіки в цілому.

Результат виконання завдання — розуміння суті та відмітних характеристик аутсорсингу, франчайзингу та кластерів як бізнес-форматів стратегічного партнерства підприємств.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств: аутсорсинг, франчайзинг, кластери».
2. Визначте відмітні характеристики основних бізнес-форматів стратегічного партнерства підприємств.
3. Сформулюйте роль основних бізнес-форматів стратегічного партнерства підприємств в економіці країни, регіону, світу.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 7.2. Побудова ментальної мапи «Бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств»

Мета завдання — узагальнити та систематизувати знання про аутсорсинг, франчайзинг та кластери як бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств в Україні та світі.

Результат виконання завдання — ментальна мапа, яка розкриває найпоширеніші бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств і слугуватиме своєрідним конспектом для презентації своєї роботи.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся з технологією побудови ментальної мапи (інтелект-мапи) (див. розділ 6 цього практикуму, список рекомендованої літератури до цієї теми). Мапу можна виконати як власноручно на папері, так і з використанням будь-якого онлайн-застосунку (див. рекомендовані онлайн-ресурси). Тривалість етапу — 10 хв.

2. На ментальній мапі необхідно відобразити такі аспекти:
- передумови застосування різних бізнес-форматів партнерства підприємств — аутсорсинг, франчайзинг або кластери;
 - різновиди партнерської взаємодії в межах кожного бізнес-формату;
 - практика поширення того чи іншого бізнес-формату партнерства у світі та в Україні;
 - приклади різних видів партнерства шляхом згадування відповідних компаній і додавання посилань на них в інтернет.

Зверніть увагу, що кожний змістовний блок на карті бажано доповнювати коментарями, посиланнями, вкладеннями тощо (особливо у разі використання онлайн-інструментів побудови інтелект-мапи). Тривалість етапу — 60 хв.

3. Після оформлення ментальної мапи ознайомтеся з результатами роботи всіх трьох міні-груп і запишіть відеопрезентацію своєї роботи — розповідь про бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств на основі своєї ментальної мапи (рекомендована тривалість відео — до 3 хв.). Тривалість етапу — 30 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси: для побудови ментальної мапи рекомендується онлайн-застосунок <https://www.mindmeister.com/>.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Завдання краще виконувати трьома міні-групами, кожна з яких фокусується на одному з бізнес-форматів стратегічного партнерства підприємств — аутсорсингу, франчайзингу або кластері. Результат спільної роботи міні-груп оформлюється у вигляді єдиної ментальної мапи, у межах якої кожна міні-група формує свою тематичну гілку. Проте, у відеопрезентації результатів спільної роботи бажано коментувати результати роботи іншої міні-групи, що дозволить перевірити змістовність та якість опрацювання ментальної мапи в цілому та кожної її окремої гілки. З прикладом виконання цього завдання можна ознайомитись за посиланням у розділі 2 цього практикуму.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 100 хв. або 1 год. 40 хв.

Завдання 7.3. Казка про партнерство

Мета завдання — розвинення креативного мислення та нестандартного погляду на проблематику партнерських відносин у бізнесі.

Результат виконання завдання — написання та презентація (читання) казки про партнерство.

Етапи виконання завдання:

1. Придумайте (або оберіть для «нового прочитання») сюжет для казки. Тривалість етапу — 10 хв.

2. Складіть команду авторів. Розподіліть між членами команди та опишіть сюжетні лінії в майбутньому оповіданні. Тривалість етапу — 45 хв.

3. Напишіть казку, поєднавши разом усі сюжетні лінії та узгодивши загальний контекст оповідання. Тривалість — 30 хв.

4. Прочитайте свою казку для всіх. Тривалість етапу — 5-15 хв.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання. Казка може писатися як індивідуально, так й групою співавторів. Цікавішим є другий варіант. При виборі сюжету можна обрати відомі казки («Три порося», «Три багатирі» або фентезі-сюжети поттеріани або трилогії Джона Толкіна, тощо). Але в такому разі бажано спробувати перекласти фантастичні події на бізнесові реалії сьогодення. Виконання завдання передбачає застосування нестандартного підходу до реальних проблем бізнес-партнерства. Спробуйте показати за допомогою казкових героїв і казкового контексту практику та проблеми франчайзингу та/або аутсорсингу, кластерів та/або бізнес-екосистем. Під час розвитку сюжетних ліній намагайтеся застосовувати емпатію (активне слухання), критичне мислення («шість капелюхів»), зіставлення різних сторін (SWOT-аналіз) тощо. При розробці сюжету рекомендується використовувати метод побудови ментальної мапи (див. розділ 4 цього практикуму).

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 100 хв. або 1 год. 40 хв.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чому партнерство вважається феноменом сучасного бізнесу?
2. Яких бізнес-форматів може набувати партнерство між фірмами (компаніями, підприємствами)?
3. Розкрийте сутність аутсорсингу як бізнес-формату партнерських відносин.
4. Які фактори зумовлюють вибір аутсорсингу як способу розвитку бізнесу?
5. Які види аутсорсингу поширені в сучасному бізнесі? Розкрийте їх суть.
6. Розкрийте суть франчайзингу як бізнес-формату партнерських відносин.
7. Дайте визначення ключових понять франчайзингової діяльності — франшиза, франчайзер, франчайзі.
8. Які франшизи Вам відомі?
9. Перелічте характеристики «ідеального франчайзера».

10. Охарактеризуйте переваги та ризики франчайзингу з боку франчайзера та франчайзі.

11. Розкрийте сутність кластерів у бізнесі.

12. Які підходи до трактування суті кластерів Вам відомі? Чим вони відрізняються?

13. Що таке «кластерні стратегії»?

14. Які завдання дозволяє вирішувати кластерний підхід у бізнесі?

15. Наведіть приклади кластерів у вітчизняній економіці та економіках інших країн.

16. Які проблеми розвитку кластерів в Україні?



Тести

7.1. Упорядкуйте наступні фактори у напрямі зменшення їх впливу на прийняття рішення про аутсорсинг (від найвпливовішого до найменш впливового):

- а) фокусування на розвитку послуг;
- б) скорочення операційних витрат;
- в) вивільнення внутрішніх ресурсів;
- г) скорочення часу впровадження технологій;
- д) потреба у висококваліфікованому персоналі.

7.2. Предметом франшизи може бути:

- а) бренд;
- б) матеріальні ресурси (будівлі, обладнання тощо);
- в) торгова марка;
- г) фінансові ресурси;
- д) товар;
- е) бізнес-модель.

7.3. Визначте, які з наведених визначень пояснюють природу (суть) кластеру:

- а) мережі, що формуються навколо головних фірм;
- б) організаційне об'єднання фірм, що прагнуть до посилення своєї спеціалізації
- в) регіонально обмежені форми економічної активності всередині споріднених бізнес-секторів, як правило прив'язані до тих чи інших наукових установ;
- г) вертикальні виробничі ланцюжки (наприклад, ланцюжок «постачальник — виробник — збутовик — клієнт»);
- д) галузі промисловості, визначені на високому рівні агрегації, або сукупності бізнес-секторів на ще вищому рівні агрегації.

7.4. Компанія, яка надає на платній основі іншій компанії право використовувати її торгову марку (бренд) протягом певного періоду називається:

- а) орендодавець;
- б) аутсорсер;
- в) франчайзер;
- г) орендатор;
- д) франчайзі.

7.5. Динамічна група незалежних гравців (господарюючих суб'єктів), які разом створюють єдину споживчу цінність (товар або послугу), — це:

- а) кластер;
- б) франчайзингова мережа;
- в) бізнес-екосистема;
- г) віртуальна компанія;
- д) оболонкова компанія.



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. История создания Макдональдс. Компания McDonalds. URL: <https://youtu.be/pNEO1RSWsmI> (дата звернення 17.03.2020).
2. Франчайзинг и франшиза в Украине: плюсы и минусы. URL: <https://youtu.be/3ErzEwy-Im8> (дата звернення 07.04.2020)



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Москва : Вильямс, 2004. 176 с.
2. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг / Под. общей ред. С. Македонского, Ю. Ефросинина, Л. Шустеровой, М. Бручинцева. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 259 с.
3. Шейн Скотт А. От мороженого к Интернету. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. 208 с.
4. Третьяк В. П. Кластеры предприятий. Москва : Август Борг, 2006. 132 с.
5. Соколенко С. Кластеры в глобальній економіці. Київ : Логос, 2004. 848 с.
6. Бьюзен Т. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления. Москва : Манн, Иванов и Феребер, 2018. 208 с.

Тема 8. НЕТВОРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА



Мета вивчення теми — сформувати уявлення про суть нетворкінгу як способу налагодження партнерських стосунків у сучасному світі та розкрити специфіку бізнес-комунікації на міжособистісному рівні.



Очікувані результати

Внаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- характеризувати суть і роль нетворкінгу в сучасному світі;
- демонструвати навички самопрезентації в онлайн і офлайн форматах;
- визначати та запроваджувати правила ефективного нетворкінгу в міжособистісному спілкуванні.



Питання для обговорення

1. Нетворкінг в бізнесі: поняття, види та можливості
2. Самопрезентація: онлайн і офлайн
3. Правила ефективного нетворкінгу в бізнесі



Основні терміни

- ✓ Візитівка (візитна картка)
- ✓ Зворотній зв'язок
- ✓ Комунікаційна стратегія
- ✓ Нетворкінг (networking)
- ✓ Портфоліо
- ✓ Резюме
- ✓ Самопрезентація
- ✓ Соціальна мережа
- ✓ Соціальний рейтинг
- ✓ Спілкування
- ✓ Теорія шести рукоштовних
- ✓ Форсайт
- ✓ Цільова група (аудиторія)
- ✓ Цінність спілкування
- ✓ LinkedIn



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання 8.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 8 «Нетворкінг як інструмент бізнес-партнерства»

Мета завдання — ознайомитися з інструментами та прийомами нетворкінгу як способу ділового спілкування.

Результат виконання завдання — розуміння форм і способів ділової взаємодії на міжособистісному рівні.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Нетворкінг як інструмент бізнес-партнерства».

2. Визначте основні прийоми нетворкінгу.

3. Сформулюйте правила нетворкінгу в бізнесі.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.

Завдання 8.2. Створення персонального кабінету в LinkedIn

Мета завдання — розвинути уявлення про бізнес-орієнтовані соціальні мережі.

Результат виконання завдання — персональна сторінка в мережі LinkedIn.

Етапи виконання завдання:

1. Познайомтеся з історією та функціоналом соціальної мережі LinkedIn. Тривалість етапу — 10 хв.

2. Зареєструйтеся на платформі LinkedIn і заповніть онлайн-резюме. Тривалість етапу — 15 хв.

3. Розмістіть посилання на свій профіль в LinkedIn у своєму персональному кабінеті на сайті університету. Тривалість етапу — 5 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси: <https://www.linkedin.com/>

Методичні рекомендації до виконання завдання. При складенні особистого резюме на сайті LinkedIn варто дотримуватись рекомендацій, які викладено у слайд-конспекті теми 8.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 40 хв.

Завдання 8.3. Створення портфоліо студента

Мета завдання — сформувати навички самопрезентації.

Результат виконання завдання — персональне портфоліо студента.

Етапи виконання завдання:

1. Познайомтеся з ідеєю портфоліо, його призначенням і способами створення (див. слайд-конспект теми 8). Тривалість етапу — 5 хв.

2. Зберіть матеріали для свого персонального студентського портфоліо за такими рекомендованими розділами:

— Персональні дані (ім'я, прізвище, спеціальність, рік навчання, факультет, університет);

— Контакти (e-mail, профілі в соціальних мережах);

— Чому я обрав спеціальність, на якій навчаюся? (коротке есе або тезово);

— Мої найяскравіші враження від навчання (коротке есе або тезово);

— Мої досягнення та здобутки (посилання на виконані роботи — курсові, реферати, есе, презентації тощо, пройдені додаткові курси з прикріпленими файлами-«підтвердженнями»);

— Мій практичний досвід (досвід роботи, стажування тощо);

— Мої вміння та навички (володіння іноземними мовами, вродіння, володіння ІКТ тощо);

— Особисті риси (можна вказати тип особистості за тестом <https://www.16personalities.com/ru/test-lichnosti>, рівень емоційного інтелекту тощо);

— Мої хобі (бажано з фото/відео тощо).

Тривалість етапу — 45 хв.

3. Оформіть своє портфоліо за допомогою онлайн-інструментів — sway, персональної web-сторінки тощо (див. рекомендовані онлайн-ресурси). Тривалість етапу — 30 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. При оформленні портфоліо рекомендується дотримуватись ділового стилю: додавайте фото в «діловому» стилі; вказуйте «корпоративні» контакти (наприклад, e-mail у форматах @kneu.ua або @kneu.edu.ua, профіль в LinkedIn); максимально насичуйте портфоліо змістовною інформацією, а саме — наводьте посилання на повні тексти (або їх анотації) рефератів, курсових, презентації; додавайте фото сертифікатів; включайте відео з доповідями на конференціях або практичних семінарах тощо. До речі, усі необхідні файли можна розмістити в One Drive, Google Disk або іншому хмарному сховищі). Проте пам'ятайте: це лише рекомендації! Прийняття рішення про те, яким буде Ваше портфоліо залишається за Вами!

Портфоліо рекомендується оформлювати в електронному форматі. Найкращим варіантом є створення презентації з активними елементами (вкладаннями файлів) на штатт sway, prezi, trello або у форматі ментальної мапи.

Рекомендовані онлайн-ресурси: <https://sway.office.com/>, <https://prezi.com/>, <https://evernote.com/>, <https://trello.com/> , <https://drive.google.com/>, <https://onedrive.live.com/>.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 80 хв. або 1 год. 20 хв.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 8.4. Розробка креативної візитки

Мета завдання — сформувати уміння подавати інформацію про себе та свої здобутки у лаконічній та креативній формі.

Результат виконання завдання — макет персональної візитки.

Етапи виконання завдання:

1. Познайомтеся з підходами до оформлення візиток. Тривалість етапу — 15 хв.

2. Продумайте, яку інформацію Ви б хотіли подати на візитній картці та в якому форматі. Тривалість етапу — 15 хв.

3. Зробіть реальний макет Вашої персональної візитки. Тривалість етапу — 15 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси: <https://www.canva.com/>.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Розробляючи власну візитку спробуйте розробити незвичний її макет, але такий, щоб він відображав Вашу індивідуальність та/або Ваші прагнення (амбіції).

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 45 хв.

Завдання 8.5. Самопрезентація за 1 хвилину (Elevator Pitch)

Мета завдання — розвинути навички самопрезентації та бізнес-комунікації.

Результат виконання завдання — отримання запрошення на співбесіду.

Етапи виконання завдання:

1. Знайомимось з умовами гри. Уявіть, що Ви потрапляєте в ліфт разом з керівником компанії, до офісу якої завітали у пошуках вільної вакансії. У Вас є 1 хв., щоб розповісти про себе та своє бажання працювати в цій компанії. Задача «здобувача вакансії» — бути максимально переконливим та лаконічним. Задача «керівника» — поводитись стримано, але зважено. Завдання вважається виконаним успішно, якщо Ви отримали запрошення на співбесіду. Тривалість етапу — 5 хв.

2. Визначаємо двох гравців і розподіляємо між ними ролі «керівника» і «здобувача вакансії». Готуємо необхідний інвентар (за бажанням гравців). Тривалість етапу — 5 хв.

3. Проводимо гру. Міняємося ролями в парі та повторюємо. Тривалість етапу — 3 хв.

4. Обговорюємо результати: у разі успіху — які сильні ходи вдалося знайти «здобувачу вакансії»? у разі невдачі — чому са-

мопрезентація виявилася непереконливою? Як варто підготуватися до такої ситуації та побудувати діалог таким чином, щоб він був результативним? Тривалість етапу — 30 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Для гри необхідно мінімум два гравця. Завдання варто повторити двічі, помінявшись ролями в парі. Задля підвищення результативності виконання завдання варто ознайомитись з рекомендаціями про ефективну самопрезентацію (див. рекомендовану літературу до цієї теми).

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 45 хв.



СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ (КЕЙСИ)

Завдання 8.6. Критичний аналіз відео-кейсу ««Під укіс»: чи існує життя за межами соціальних мереж?»

Мета завдання — виявити та проаналізувати перспективи бізнес-комунікацій за умов зростаючого впливу соціальних мереж.

Результат виконання завдання — підготовка форсайт-проєкту соціального моніторингу та його впливу на бізнес.

Етапи виконання завдання:

1. Прочитайте статтю «Соціальний рейтинг в Китаї» (див. посилання у рекомендованих ресурсах). Тривалість етапу — 10 хв.

2. Перегляньте відео «Під укіс» (серіал «Чорне дзеркало», сезон 3, серія 1 за посиланням у рекомендованих ресурсах). Тривалість етапу — 50 хв.

3. Ознайомтеся з методами «шести капелюхів» і форсайтингу (див. описання методу у розділі 4 цього практикуму) для організації обговорення та формування спільного бачення майбутнього у сфері бізнес-нетворкінгу. Тривалість етапу — 5 хв.

4. Візьміть 6 аркушів паперу і позначте кожен з них однією з «шести капелюхів». Поступово заповніть сторінки, умовно «приміряючи» на себе один з капелюхів, наводячи аргументи щодо впливу соціальних мереж на життя сучасної людини, за таким порядком:

«Білий капелюх» (експерт-фактолог) — які факти відомі про роль соціальних мереж у житті та бізнес-активності людей?

«Червоний капелюх» (емпатик) — які емоції зумовлюють соціальні мережі?

«Чорний капелюх» (критик) — які недоліки мають соціальні мережі?

«Жовтий капелюх» (оптиміст) — що є позитивного в соціальних мережах?

«Зелений капелюх» (винахідник) — які нові способи застосування соціальних мереж для бізнес-нетворкінгу можна запропонувати?

Тривалість етапу — 30 хв.

5. Узагальніть результати відповідей по п'яти ролях-«капелюхах» і на останньому аркуші («Синій капелюх») опишіть загальне бачення (форсайт-проект) перспектив соціального моніторингу та соціальної взаємодії у нашому житті та бізнесі. Тривалість етапу — 15 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси:

1. Соціальний рейтинг в Китаї. URL: <https://www.tadviser.ru/a/447033>

2. «Під укіс» [Nosedive]. Серіал «Чорне дзеркало» [Black Mirror], сезон 3, серія 1. URL: <https://www.imdb.com/title/tt5497778/>.

3. Для роботи за методом «шести капелюхів» можна використовувати онлайн-інструменти: <https://trello.com/>, <https://padlet.com/>, <https://www.mindmeister.com/> тощо.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Завдання краще виконувати у групі. Роботу за методом «шести капелюхів» можна організувати у міні-групах за технологією «світового кафе» — переходячи від одного «рольового» стола до іншого. При цьому робота може бути організована або в форматі живого спілкування, або дистанційно (з використанням запропонованих онлайн-ресурсів). Узагальнення результатів («синій капелюх») доречно провести за технологією форсайтингу — розроблення спільного бачення (проекту) рішень у середній і довгостроковій перспективі, спрямованих на покращення та координацію спільних дій, які здійснюються у теперішньому часі задля удосконалення соціальної взаємодії людей.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 110 хв. або 1 год. 50 хв.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поясніть сутність поняття «нетворкінг».
2. В яких сферах діяльності має місце нетворкінг?
3. Яких форм може набувати нетворкінг?
4. Розкрийте сутність теорії «шести рукоштовань».
5. Які принципи покладені в основу ефективного нетворкінгу?
6. Що таке «соціальна мережа»? Які електронні соціальні мережі Вам відомі?

7. Яка роль соціальних мереж у житті сучасної людини?
8. Які соціальні мережі, орієнтовані на бізнес-комунікації, Вам відомі?
9. Що Ви знаєте про LinkedIn?
10. У чому суть соціального рейтингу та яка його роль в економіці?
11. Яка інформація є важливою для самопрезентації у бізнес-середовищі?
12. Що таке «портфоліо» і чим воно відрізняється від «резюме»?
13. Для чого потрібні візитні картки та чи потрібні вони в сучасному світі?
14. Який нетворкінг можна вважати ефективним?
15. Які правила ефективного нетворкінгу?



ТЕСТИ

8.1. Соціальна і професійна діяльність, спрямована на створення мережі контактів, корисних для вирішення різноманітних завдань, — це:

- а) нетворкінг;
- б) проєкт;
- в) соціальне підприємництво;
- г) бізнес-лідерство;
- д) кластер.

8.2. Теорія «шести рукоштовань» ґрунтується на ідеї про те, що:

- а) для укладання успішного контракту, як правило, необхідно провести не менше шести ділових зустрічей;
- б) у середньому людина влаштовується на роботу після шести співбесід;
- в) кожна людина опосередковано знайома з будь-яким іншим жителем планети через ланцюжок спільних знайомих в середньому з шести осіб;
- г) кожний бізнесмен потискає руки у середньому шість разів на добу.

8.3. Система оцінки окремих громадян або організацій за різними параметрами, значення яких визначають за допомогою інструментів масового спостереження і використовують технологію аналізу великих даних, — це:

- а) збалансована система показників (BSC);

- б) SWOT-аналіз;
- в) соціальний рейтинг;
- г) теорія «шести рукостискань»;
- д) нетворкінг;
- е) PEST-аналіз.

8.4. Коротке узагальнення найважливіших відомостей про особу, зокрема даних про освіту, професійний досвід, а також основних біографічних даних, — це:

- а) резюме;
- б) портфоліо;
- в) візитка;
- г) web-сторінка;
- д) профіль у соціальній мережі.

8.5. Специфічний (паперовий або електронний) формат фіксування, накопичення, оцінки і самооцінки особистих досягнень (робіт, проєктів, сертифікатів тощо) за певний проміжок часу — це:

- а) резюме;
- б) портфоліо;
- в) візитка;
- г) web-сторінка;
- д) профіль у соціальній мережі.



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. Если бы Илону Маску пришлось продвигать проект SpaceX через менеджеров среднего звена. URL: <https://youtu.be/Sif55LErQd0> (дата звернення 3.03.2020).

2. Как презентовать себя качественно за минуту! URL: https://youtu.be/zCp_KErneTA (дата звернення 10.03.2020).

3. Мазепова М. Elevator Pitch или как успешно продать себя за 60 секунд. URL: <https://5sfer.com/elevator-pitch-ili-kak-uspeshno-prodat-sebya-za-60-sekund/> (дата звернення 10.03.2020).

3. 9 Способов убеждать людей и отстаивать свою точку зрения. Психология. Саморазвитие. URL: <https://youtu.be/SAZWu49JXGg> (дата звернення 30.04.2020)

4. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Психология Карнеги. Саморазвитие. <https://youtu.be/VwerLinafFk> (дата звернення 16.04.2020).

5. Суспільний університет. Мова тіла. <https://youtu.be/n0ZQAiUsQQI> (дата звернення 10.04.2020).



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Как сделать самопрезентацию о себе в PowerPoint? URL: <http://word-office.ru/kak-sdelat-samoprezentaciyu-o-sebe-v-powerpoint.html>
2. Топ 8 сервисов по созданию красивых резюме. <https://web-academy.com.ua/stati/335-top-8-servisov-po-sozdaniyu-krasivvykh-rezyume>
2. Гарри Беквит , Кристин Клиффорд Беквит Сам себе бренд. Искусство самопрезентации. Москва : Альпина Пабlishер, 2017. 202 с.
3. Купечко О. Психология самопрезентации личности. Киев : Центр навчальної літератури, 2017. 320 с.
4. Кейт Феррацци, Тал Рэз «Никогда не ешьте в одиночку» и другие правила нетворкинга. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 381 с.
5. Девора Зак Нетворкинг для интровертов. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2012. 208 с.
6. Пиз А., Пиз Б. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам. Москва : Эксмо, 2009. 448 с.

Тема 9. ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В КОМАНДІ



Мета вивчення теми — сформуванати уявлення про команду як форму організації взаємодії людей при вирішенні спільних завдань та розвинути навички командної взаємодії.



Очікувані результати

Внаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- пояснювати принципи формування команд;
- розуміти ролі в команді та здійснювати взаємодію з різними членами команди;
- демонструвати навички міжкультурної взаємодії в команді.



Питання для обговорення

1. Команда в житті та бізнесі.
2. Формування команди та робота в команді.
3. Міжкультурні аспекти командної взаємодії.



Основні терміни

- ✓ Делегування
- ✓ Ефективність команди
- ✓ Команда
- ✓ Командоутворення (Teambuilding)
- ✓ Конфлікт в команді
- ✓ Проєкт
- ✓ Управління проєктами (Project Management)
- ✓ Agile-принципи
- ✓ Microsoft 365
- ✓ SCRUM



Завдання для індивідуальної роботи

Завдання 9.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 9 «Партнерська взаємодія в команді»

Мета завдання — ознайомитися з основами та методами командної взаємодії.

Результат виконання завдання — розуміння відмітних ознак команди як форми партнерської взаємодії в бізнесі.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Партнерська взаємодія в команді».

2. Визначте відмітні ознаки команди, її відмінності від групи, робочого колективу.

3. Опишіть сучасні методи організації роботи проєктних команд.

4. Охарактеризуйте міжкультурні аспекти командної роботи за моделлю Герта Хофстеде.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.

Завдання 9.2. Тест для самодіагностики «Стиль поведінки в конфлікті»

Мета завдання — виявити свої особливості в аспекті адаптації та комунікації, а також особистий стиль спілкування.

Результат виконання завдання — ідентифікація свого особистого стилю поведінки в конфлікті.

Етапи виконання завдання:

1. З кожної пари суджень, запропонованої онлайн-анкеті (див. посилання на рекомендовані онлайн-ресурси до цього завдання) виберіть судження, яке найбільш характеризує вашу поведінку. Тривалість етапу — 15-30 хв.

2. Отримайте розшифрування своїх відповідей і проаналізуйте результати. Який стиль Вашої поведінки в конфліктних ситуаціях? Чи погоджуєтесь Ви з результатами тестування? Що варто зробити, щоб покращити Ваші реакції на конфліктні ситуації? Тривалість етапу — 15 хв.

Рекомендовані онлайн-ресурси:

Онлайн-тест «Стилі поведінки в конфлікті». URL: <https://forms.gle/9RrnuxT48f2pYDkM9>

Методичні рекомендації до виконання завдання. У тесті-опитувальнику «Стиль поведінки в конфлікті» його розробник Кеннет Томас представляє кожну з форм поведінки за допомогою дванадцяти суджень про те, як людина поводиться в конфлікті. Вони згруповані в тридцять пар у різних поєднаннях. Випробуваний повинен вибрати з кожної пари судження, найвідповідніше його звичайній поведінці. Над відповідями не потрібно довго замислюватися. У тесті немає правильних або неправильних відповідей. Після тестування можна ознайомитися з ключем до тесту та визначити свій стиль поведінки в конфлікті. Кожний збіг Вашої відповіді та відповіді у ключі до тесту (див. розділ 2 цього практикуму) оцінюється в 1 бал. Порахувавши суму балів за ко-

жним з п'яти стилів поведінки Ви дізнаєтесь про свою характеристику.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — до 45 хв.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 9.3. «Детектив»: як сформувати ефективну команду взаємодію?

Мета завдання — налагодження ефективної комунікації, розвиток критичного та логічного мислення та командоутворення.

Результат виконання завдання — налагодження ефективної комунікації та виявлення «вбивці».

Етапи виконання завдання:

1. Формуємо команди. Для виконання завдання доречно сформувати команди чисельністю 6-10 осіб. Команди можна формувати як довільно, так і за певним принципом (наприклад, балансуючи типи особистостей (див. завдання 4.2 цього практикуму) або рівень розвиненості емоційного інтелекту). Тривалість етапу — 10 хв.

2. Отримуємо інформацію для обговорення в командах. Кожен учасник отримує кілька смужок паперу з частиною інформації, що описує один злочин. Необхідно розгадати загадку та визначити вбивцю, дотримуючись правила: смужки паперу з текстом не можна показувати один одному і складати разом. Результат — злочин розкрито, якщо визначений вбивця і пояснено, з чого це випливає. Тривалість етапу — 60 хв.

3. Обговорення результатів роботи команди. Спробуйте визначити чи була комунікація ефективною? Хто в команді взяв на себе роль лідера (керівника)? Які ще ролі яскраво проявились у команді? Тривалість етапу — 15 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Як уже зазначалося, для виконання завдання краще створити команди, що додає змагальності у комунікаціях і наближає учасників гри до реальних бізнес-умов. Навіть якщо учасники не зможуть отримати правильну відповідь, гра надає учасникам багато матеріалу про поведінку учасників — чи був лідер у групі? як розподілялися ролі? хто генерував ідеї? як здійснювався контроль за часом? як підтримувався моральний дух у команді? чи здалася команда перед складним завданням або навпаки це її надихнуло на перемогу? Головне — намагатися підтримувати у учасників гри позитивний настрій і не допускати відкритих конфліктів.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 1 год 25 хв.

«МАТЕРІАЛИ СПРАВИ: ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ»

1. Після 13.00 поліція не змогла відшукати садівника.
2. В саду було знайдено молоток садівника зі стертими відбитками пальців і кров'ю Хадсона.
3. Поліція заявила, що дзвінок був зроблений зі станції Луїсвіль у 50 км від Пітсберга.
4. За свідченнями Місіс Хадсон в 11.15 у будинок заходив садівник.
5. Всі свої колекції Хадсон заповідав Шеперсону.
6. Садівника знайшли у матері на наступний день після вбивства.
7. На підвіконні вікна містера Хадсона були виявлені відбитки пальців садівника.
8. В саду було знайдено хустку місіс Хадсон.
9. Економка доктора Шеперсона показала, що виїхавши після дзвінка, доктор забув покласти в сумку інструменти і ліки.
10. Доктор Шеперсон повернувся додому в 11.30.
11. Вікна в кімнаті Хадсона були закриті зсередини.
12. Доктор Шеперсон, який оглянув містера Хадсона в 10.55, заявив, що він абсолютно здоровий.
13. Сусіди запевняли, що доктор Шеперсон був закоханий у сестру садівника, яка живе з матір'ю, і часто таємно її відвідував.
14. Згідно із заповітом, місіс Хадсон отримала всі гроші чоловіка.
15. Жінка, яка подзвонила місіс Хадсон в 11.55, заявила, що містер Хадсон мертвий.
16. За свідченнями місіс Хадсон, за день до вбивства Шеперсон запрошував Хадсона на дружню вечірку.
17. Доктор Шеперсон довгий час був лікарем Хадсона.
18. Економка запевняла, що коли доктор повернувся від Хадсонів, у нього в сумці щось було.
19. Сусіди запевняли, що містер Хадсон збирався звільнити садівника.
20. Після похорону місіс Хадсон поїхала з міста.
21. Замок на дверях містера Хадсона замикається автоматично.
22. За повідомленням поліції, смерть наступила між 11 і 12 годинами.
23. О 12.30 Шеперсон прибіг до Хадсона і, виламавши двері, виявив, що Хадсон мертвий.
24. Об 11.25 у будинок заходила молочниця і залишила в передпокої молоко.

25. Йдучи з дому, садівник заявив, що містер Хадсон замкнувся в кабінеті, не відповідає на стук і щось наспівує.

26. На шпінгалети були виявлені відбитки пальців місіс Хадсон.

27. Садівник бачив, як в 11.05 доктор Шеперсон вийшов з дому Хадсона.

28. У вільний час Хадсон любив відвідувати Луїсвільській клуб любителів пива.

29. Поліція, яка прибула о 13.00 заявила, що Хадсон помер від удару по голові тупим предметом.

30. Садівник приходив до містера Хадсона, щоб відпроситися з роботи для поїздки в Луїсвіль, де у нього мешкає мати.

31. Містер Хадсон непогано співав у шкільному ансамблі.

32. Об 11.25 проходячи повз кімнату містера Хадсона, місіс Хадсон чула, як він щось наспівував.

33. Молочниця чула голос містера Хадсона і дивний свист і поскрипування.

34. Хадсон і Шеперсона дружили зі школи і обидва колекціонували стародавні рукописи, марки, магнітофонні записи і монети.

35. За свідченнями матері, садівник приїхав в Луїсвіль близько 14.00.

36. О 12.00 місіс Хадсон зателефонувала доктору Шеперсону тому, що була стурбована телефонним дзвінком.

Завдання 9.4. Тренінг «Будуємо вежу» (Marshmallow Challenge)

Мета завдання — налагодження ефективної комунікації, розвиток навичок фізичної взаємодії та креативного мислення, командоутворення.

Результат виконання завдання — побудова найвищої вежі.

Етапи виконання завдання:

1. Формуємо команди чисельністю 3-5 осіб. Для визначення складу команд можна застосувати тест на «асоціативне мислення» (див. розділ 4 цього практикуму). Тривалість етапу — до 5 хв.

2. Кожна команда отримує набір інструментів і матеріалів для будівництва: 20 шт. спагеті; 1 м шпагату; 90 см клейкої стрічки (скотч); ножиці; 1 зефіринку. Тривалість етапу — до 5 хв.

3. Кожна команда має побудувати як можна вищу вежу та розмістити на її вершині зефіринку. Завдання вважається виконаним, якщо конструкція вежі є стійкою. Тривалість етапу — 18 хв.

4. Обговорення результатів виконання завдання: хто переміг і чому? які недоліки в роботі команд, які не справилися із завданням? Тривалість етапу — 15 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Основна ідея цього завдання — створити для учасників гри умови, максимально наближені до проєктної діяльності, коли ресурси (матеріальні, часові) обмежені, учасники визначені, кінцевий продукт описаний у загальних рисах (висота вежі, зефіринка на горі). Кожна команда має визначитись з форматом своєї роботи: на чому зосередитись — плануванні робіт (waterfall) або конструюванні (agile)?

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 35 хв.

Завдання 9.5. Міні-тренінг «Командна робота в середовищі Microsoft 365»

Мета завдання — опанування онлайн-інструментів для командної взаємодії.

Результат виконання завдання — налаштування онлайн-платформи для командної взаємодії.

Етапи виконання завдання:

1. Створюємо команду для опанування онлайн-платформи Microsoft 365 (MS 365). Тривалість етапу — 5 хв.

2. Реєструємося на платформі MS 365. У разі необхідності отримуємо від адміністратора університетської платформи аккаунт і пароль для входу. Виконання цього етапу можливо лише за умови підключення університету до платформи MS 365 як корпоративного користувача, що дозволяє студентам, викладачам та іншим співробітникам користуватися усіма онлайн-застосунками платформи в межах навчальної ліцензії. Тривалість — до 15 хв.

3. Відправляємо вітання усім членам своєї команди за допомогою Outlook (поштового застосунку MS 365). Тривалість етапу — до 5 хв.

4. Створюємо у файлах своєї академічної групи в One Drive MS 365 (яку заздалегідь формує викладач) свою персональну теку, назвавши її своїм прізвищем та завантажуюмо до неї файл (будь-якого типу) з останньою виконаною роботою з дисципліни «Лідерство та партнерство в бізнесі» (можна сертифікати за проходження онлайн-курсів). Ділимося доступом до цієї теки (через налаштування доступу до теки без використання поштового застосунку) з усіма учасниками команди. Тривалість етапу — до 5 хв.

5. Створюємо онлайн-команду за допомогою застосунку Teams MS 365. Кожен учасник команди призначає подію (нараду) для команди. Узгоджуємо призначені наради між учасниками команди, складаємо розклад нарад за допомогою Calendar MS

365. Проводимо короткі наради із відеофіксацією за допомогою функції відеозапису наради. Тривалість етапу — до 30 хв.

6. У блокноті команди (застосунок OneNote MS 365) створюємо свою персональну сторінку, назвавши її своїм прізвищем, та залишаємо на ній свої враження про роботу в онлайн-середовищі MS 365 у трьох форматах — текстове, звукове, рукописне, використовуючи вбудовані функції OneNote. Тривалість етапу — до 20 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Основна ідея цього завдання — опанувати навички роботи в середовищі MS 365. Кожна команда і кожен учасник команди має опрацювати функціональні можливості таких основних застосунків MS 365, як Outlook (пошта), One Drive (хмарне сховище), Teams (командний онлайн-простір), Calendar (календар), One Note (записна книжка). Виконанню цього завдання має передувати оглядова лекція, в ході якої слухачі курсу знайомляться з призначенням і можливостями платформи MS 365.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 80 хв. або 1 год. 20 хв.



СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ (КЕЙСИ)

Завдання 9.6. Відео-кейс «Сім червоних перпендикулярних ліній»: ролі та конфлікти в проєктній команді

Мета завдання — опанування навички поведінки в конфлікті.

Результат виконання завдання — розробка стратегії виходу з конфлікту для проєктної команди.

Етапи виконання завдання:

1. Перегляньте відео «The Expert» (див. посилання у рекомендованих відеоресурсах). Тривалість етапу — 8 хв.

2. Визначте, які ролі виконують усі учасники наради та які конфлікти у них виникають. Тривалість етапу — 15 хв.

3. Запропонуйте стратегію виходу з конфліктної ситуації для проєктної команди. Тривалість етапу — 30 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. При вирішенні конфлікту намагайтеся абстрагуватись від абсурдності поставленого завдання та керуйтеся принципом «виграв — виграв». Завдання вважається вирішеним, якщо для кожного з учасників буде запропонована така модель поведінки, яка дозволить вийти з ситуації з максимальним результатом. У ході аналізу ситуації пригадайте про класифікацію конфліктів за сферою їх виникнен-

ня (зовнішні, внутрішньогрупові, особистісні), способи подолання суперечностей.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 55 хв.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке «команда»? Чим команда відрізняється від групи, колективу?
2. Які особливості мають проєктні команди?
3. Що таке традиційне та гнучке управління проєктами? Чим вони відрізняються?
4. Опишіть основні етапи командного розвитку.
5. Які основні ролі (моделі поведінки) реалізуються в команді її членами?
6. Які конфлікти можуть виникати між членами команди? У чому причини цих конфліктів?
7. Як трактується конфлікт у традиційному та сучасному підходах у конфліктології та командуванні?
8. Через які рівні проходить конфлікт у команді?
9. Які стратегії поведінки в конфліктній ситуації найефективніші?
10. Яких правил доречно дотримуватись під час вирішення конфлікту?
11. Які комплексні онлайн-рішення для командної взаємодії існують у бізнес-організаціях? Які ще електронні застосунки для організації командної роботи вам відомі?
12. Як міжкультурні відмінності впливають на командну взаємодію у мультикультурних командах?



ТЕСТИ

- 9.1. До проблем формування команди не відноситься:
- а) відданість справі;
 - б) прояв характерів учасників команди;
 - в) конфлікти;
 - г) поспішність у прийнятті рішень;
 - д) помилки управління.
- 9.2. До Agile-принципів роботи в проєктній команді не відноситься:

а) готовність до змін важливіша за виконання попередньо складеного плану;

б) співпраця з замовником важливіша за узгодження умов контракту;

в) досягнення певної мети протягом визначеного періоду часу із обмеженими ресурсами (бюджетом);

г) дієвий продукт важливіший за вичерпної документації;

д) люди і взаємодія важливіші за процеси та інструменти.

9.3. Одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на досягнення певної мети протягом визначеного періоду часу із обмеженими ресурсами (бюджетом) — це:

а) гнучке управління проєктною командою;

б) традиційне управління проєктною командою;

в) SCRUM;

г) проєкт;

д) стратегія.

9.4. Відмінність команди від групи визначається:

а) єдністю цілей учасників;

б) співпричетністю до справи;

в) спільними цінностями та культурою відносин;

г) тривалістю співпраці;

д) чисельністю учасників.

9.5. До найпоширеніших ролей учасників команди не належить:

а) координатор (керівник);

б) розвідник (дослідник);

в) реалізатор (виконавець);

г) мислитель (генератор ідей);

д) мотиватор;

е) експерт (аналітик).



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. Роли в команді. <https://www.youtube.com/watch?v=n36KF36WJk0> (дата звернення 6.04.2020).

2. The Expert (Русский дубляж). URL: <https://youtu.be/UoKlKx-3FcA> (дата звернення 17.04.2020).

3. Нарада (фрагмент художнього фільму «Чого хочуть жінки»). URL: <https://youtu.be/6NUWSDsaZXU> (дата звернення 17.04.2020).

2. Що таке Microsoft 365. URL: <https://youtu.be/WyCMv1TYGp4> (дата звернення 15.05.2020).



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Сазерленд Д. SCRUM. Революционный метод управления проектами [SCRUM. The art of doing twice the work in half the time]. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 288 с.
2. Дьяченко И. Как решать конфликты в команде — советы для продуктивной работы. URL: <https://rb.ru/opinion/konflikty-v-komande/> (дата звернення 18.05.2020).
3. Ногалес К. Тест-опросник Томаса на поведение в конфликте. URL: <https://4brain.ru/blog/тест-опросник-томаса/> (дата звернення 18.04.2020).
4. Буянов Е. 7 эффективных стратегий поведения в конфликте. URL: <https://4brain.ru/blog/7-эффективных-стратегий-в-конфликте/> (дата звернення 24.04.2020)
5. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
6. Соколова А. Такие разные «мы» или Мультикультурность команды не приговор. URL: https://dou.ua/lenta/articles/multicultural-team/?from=comment-digest_post&utm_source=transactional&utm_medium=email&utm_campaign=digest-comments (дата звернення 24.04.2020)
7. Ленсиони П. Смерть от совещаний. Бизнес-роман. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 254 с.
8. Ленсиони П. Пять пророков команды. Бизнес-роман. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 256 с.
9. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. (друге доповнене видання). Харків : Фоліо, 2020. 172 с.

Тема 10. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕС-ПАРНЕРСТВА



Мета вивчення теми — розкрити сутність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в сучасному бізнесі та сформулювати уявлення про цінність КСВ для суспільства.



Очікувані результати

Унаслідок вивчення теми Ви будете здатні:

- вміти пояснювати сутність КСВ;
- розуміти сутність поняття «стейкхолдер компанії»;
- визначити та описувати перспективи поширення філософії КСВ в українському бізнесі.



Питання для обговорення

1. Філософія соціальної відповідальності бізнесу.
2. Стейкхолдери компанії та їх інтереси.
3. Перспективи поширення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні.



Основні терміни

- ✓ Благодійність, доброчинність
- ✓ Економічна відповідальність бізнесу
- ✓ Етична відповідальність бізнесу
- ✓ Збалансована система показників
- ✓ Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)
- ✓ Матриця «Влада — Інтерес»
- ✓ Меценатська діяльність
- ✓ Нефінансові показники діяльності компанії
- ✓ Правова відповідальність бізнесу
- ✓ Соціальне підприємництво
- ✓ Соціально-відповідальний бізнес
- ✓ Сталий розвиток
- ✓ Стейкхолдери



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання 10.1. Вивчення теоретичного матеріалу теми 10 «Корпоративна соціальна відповідальність як філософія бізнес-партнерства»

Мета завдання — ознайомитися з концепціями сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Результат виконання завдання — розуміння суті і ролі корпоративної соціальної відповідальності в системі партнерських відносин бізнес-стейкхолдерів.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся зі слайд-конспектом теми «Корпоративна соціальна відповідальність як філософія бізнес-партнерства».

2. Визначте основних бізнес-стейкхолдерів, їх інтереси та роль в успішному розвитку бізнесу.

3. Сформулюйте передумови поширення корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнесі.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 15 хв.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 10.2. Цілі сталого розвитку для університету

Мета завдання — опанувати концепції сталого розвитку для знаннєвої організації (університету).

Результат виконання завдання — розробка проєкту 17 цілей сталого розвитку для університету.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся з концепцією сталого розвитку (див. список рекомендованої літератури до цієї теми). Тривалість етапу — до 30 хв.

2. Дослідить, які з 17 цілей сталого розвитку мають місце в стратегії розвитку університету. Визначте, які існують резерви для просування університету у бік реалізації принципів сталого розвитку. Тривалість етапу — 1440 хв. або 24 год.

3. Сформулюйте завдання для розвитку університету в межах кожної з 17 цілей сталого розвитку. Тривалість етапу — 80 хв. або 1 год. 20 хв.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання. Перший етап завдання рекомендується виконувати індивідуально. Другий етап є дослідницьким, який варто виконувати в міні-групах, поділивши між ними для вивчення 17 цілей сталого розвитку. На

цьому етапі бажано спиратися на реальні дані про функціонування та розвиток університету, для чого вітається вивчення звітної документації університету, проведення опитувань основних стейкхолдерів (студентів, викладачів, співробітників, випускників, роботодавців, експертів). Виконання третього етапу — розробку цілей розвитку університету в межах концепції сталого розвитку — доречно організувати у форматі стратегічної сесії або форсайтингу (див. розділ 4 цього практикуму).

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 1550 хв. або 25 год. 50 хв.

Завдання 10.3. Побудова збалансованої системи показників для соціально-відповідального бізнесу

Мета завдання — опанувати основи побудови збалансованої системи показників.

Результат виконання завдання — розробка проєкту збалансованої системи показників для бізнес-організації.

Етапи виконання завдання:

1. Ознайомтеся з концепцією збалансованої системи показників. Тривалість етапу — 15 хв.

2. Складіть перелік основних стейкхолдерів соціально-орієнтованої компанії, визначте їх інтереси по відношенню до цієї компанії. Оцініть рівень впливовості та залученості цих стейкхолдерів і кпорядкуйте їх за матрицею «Влада — Інтерес». Тривалість етапу — 20 хв.

3. По чотирьох проєкціях збалансованої системи показників (BSC) складіть перелік можливих цілей розвитку соціально-орієнтованої компанії з урахуванням очікувань її стейкхолдерів. Наведіть приклади фінансових і нефінансових показників, за якими можна відстежувати реалізацію цих цілей. Тривалість етапу — 30 хв.

4. Обговоріть результати роботи та спрогнозуйте ініціативи, які допоможуть втілити визначені цілі. Тривалість етапу — 15 хв.

Методичні рекомендації до виконання завдання. Завдання можна виконувати як індивідуально, так і в міні-групах. В якості компанії-об'єкта вивчення може бути обрана як умовна соціально-орієнтована організація, так і реальна компанія. Цікавим є варіант виконання цього завдання, коли міні-групи обговорюють кілька компаній різних бізнес-профілів (виробничу, сервісну). Завдання вражається виконаним, якщо вдається побудувати збалансовану систему показників за прикладом, наведеним у слайд-конспекті теми 10.

Орієнтовна тривалість виконання завдання — 80 хв. або 1 год. 20 хв.



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке «сталий розвиток»? Які 17 цілей включає ця концепція?
2. Дайте визначення корпоративній соціальній відповідальності.
3. Що спільного і чим відрізняються благодійність, корпоративна соціальна відповідальність, соціальне підприємництво?
4. Що означають і в чому проявляються етична, правова та економічна відповідальність бізнесу?
5. Які передумови формування корпоративної соціальної відповідальності?
6. Якими міжнародними стандартами регулюється сфера соціальної відповідальності бізнесу?
7. Хто такі «стейкхолдери»? Які групи стейкхолдерів Вам відомі?
8. Які інтереси мають стейкхолдери по відношенню до організації (бізнесу)?
9. Як розрізняються стейкхолдери за впливовістю та зацікавленістю (модель «Влада — Інтерес» А. Менелоу)? Чому це є важливим для політики соціальної відповідальності?
10. Що таке «збалансована система показників»? Яка її роль у реалізації корпоративної соціальної відповідальності?
11. За якими проєкціями будується система показників за моделлю BSC?
12. Які відмітні ознаки соціального підприємництва?
13. Якими причинами зумовлена актуальність корпоративної соціальної відповідальності для України?
14. Охарактеризуйте практику українського бізнесу в сфері корпоративної соціальної відповідальності.



ТЕСТИ

- 10.1. Розподіліть наступні групи стейкхолдерів на внутрішніх (ВС) і зовнішніх (у т.ч. стейкхолдерів на ринку — ЗС):
- а) співробітники (персонал) — ☐;
 - б) постачальники — ☐;
 - в) власники компанії — ☐;
 - г) менеджмент (керівництво) компанії — ☐.

- д) філіали компанії (дочірні підприємства) — ☐;
- е) громадські організації — ☐;
- ж) місцеві органи влади — ☐;
- з) споживачі — ☐.

10.2. Загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі — це:

- а) концепція ефективного розвитку;
- б) концепція збалансованої системи показників;
- в) концепція сталого розвитку;
- г) концепція узгодження інтересів стейкхолдерів.

10.3. Згідно моделі Арчі Б. Керролла, модель корпоративної соціальної відповідальності включає:

- а) соціальну відповідальність;
- б) екологічну відповідальність;
- в) політичну відповідальність;
- г) креативну відповідальність;
- д) благодійність;
- е) етичну відповідальність;
- ж) правову відповідальність;
- з) економічну відповідальність.

10.4. Чи є вірним, що серед глобальних цілей сталого розвитку є «відповідальне споживання»?

- а) вірно;
- б) невірно.

10.5. Підприємницька діяльність, націлена на пом'якшення або розв'язання соціальних проблем, — це

- а) корпоративна соціальна відповідальність;
- б) соціальне підприємництво;
- в) ефективний бізнес;
- г) збалансований бізнес;



РЕКОМЕНДОВАНІ ВІДЕОРЕСУРСИ

1. Корпоративна соціальна відповідальність: онлайн-курс. 1+1 Media. URL: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLcZUWCUo1LLn3vCYguxlMBRXsdEaJO-ST> (дата звернення 15.03.2020).



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: https://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/Agenda2030_UA.pdf (українською), https://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/Agenda2030_%20eng.pdf (англійською) (дата звернення 10.03.2020)

2. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

3. Санлайф К. Человечный бизнес: реалии и перспективы. Издательство: «Издательские решения», 2019. 144 с.

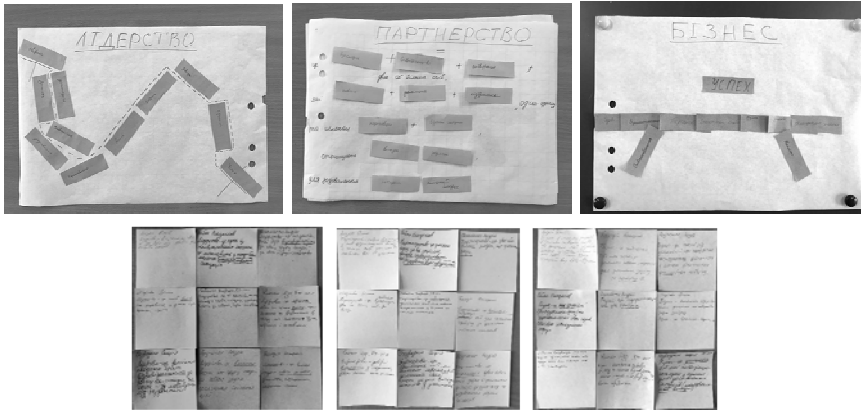
2. ВІДПОВІДІ НА ТЕСТИ ТА ПРИКЛАДИ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

1.1 — 1) б, 2) в, 3) а, 4) г, 5) д; 1.2 — а, б, д, у, ж; 1.3 — д; 1.4 — а, б;
1.5 — г.
2.1 — в; 2.2 — г; 2.3 — б; 2.4 — д; 2.5 — а, б, в, г, д.
3.1 — г; 3.2 — д; 3.3 — б; 3.4 — б; 3.5 — б.
4.1 — 1) в, 2) д, 3) б, 4) г, 5) а; 4.2 — в; 4.3 — б; 4.4 — а, б, в;
4.5 — г, д.
5.1 — г, б, а, д, в; 5.2 — а, д; 5.3 — в, д; 5.4 — б; 5.5 — е.
6.1 — д; 6.2 — д; 6.3 — в; 6.4 — б, в; 6.5 — а, в, д.
7.1 — б, д, в, а, г; 7.2 — а, е; 7.3 — в, д; 7.4 — в; 7.5 — в.
8.1 — а; 8.2 — в; 8.3 — в; 8.4 — а; 8.5 — б.
9.1 — а; 9.2 — в; 9.3 — г; 9.4 — а, б, в; 9.5 — е.
10.1 — ВС: а, в, г, д; ЗС — б, е, ж, з; 10.2 — в; 10.3 — б. е. ж. з;
10.4 — а; 10.5 — б.

ПРИКЛАДИ ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

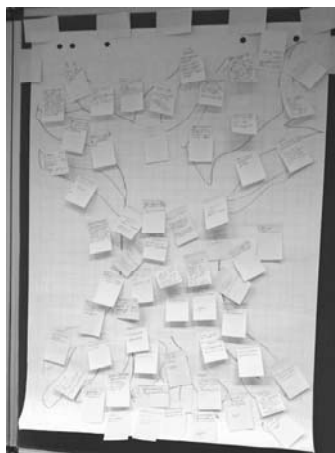
Завдання 0.4. Приклад «Карти понять»:



Зверніть увагу, що складання карти передбачає визначення «координат» — критеріїв систематизації усіх понять, які мають відношення до того чи того терміну, та встановлення логічних зв'язків між окремими поняттями. За результатами побудови

«карти понять» можна сформулювати власне визначення терміну, який картографується.

Завдання 0.5. Приклад «Дерева очікувань» і його онлайн-модифікації «Карти очікувань»:



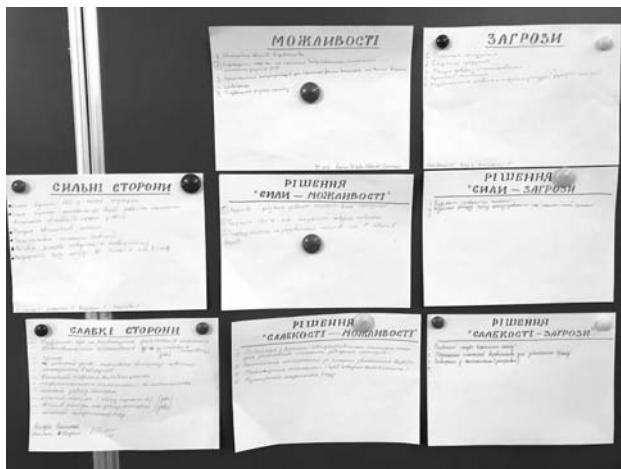
радіет

Елена Гребешкова + 21 • 6 місяців

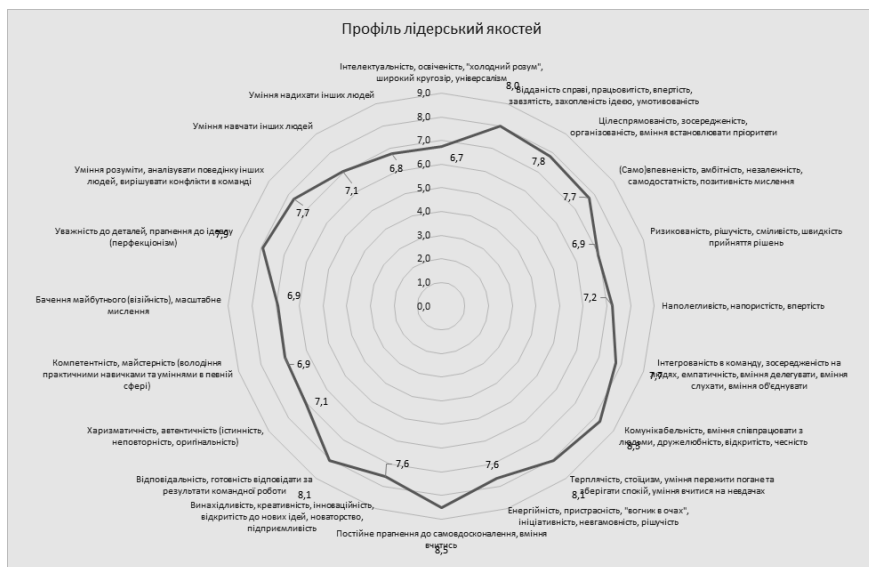
«Карта очікувань» (курс "Лідерство та партнерство в бізнесі")
Чому б Ви хотіли навчитися в результаті вивчення дисципліни "Лідерство та партнерство в бізнесі"?

Анонімний 6 місяців Карда А. Я вважаю, що цей курс допоможе мені освоїти лідерські якості, а також налагоджувати зв'язки з партнерами у майбутньому для кращого та швидкого розвитку бізнесу. ♡ 0	Анонімний 6 місяців Барсегян Анжела Від цього курсу очікую покращення знань в сфері бізнесу, а також більше дізнатися про партнерство ♡ 0	Анонімний 6 місяців Очікую з користю провести час. Виявляти лідерські якості. ♡ 0	Анонімний 6 місяців Варвара Як продавати свої винаходи та знання? Де шукати клієнтів? Як перевіряти майбутнього бізнес-партнера? Як реєструвати свою справу? Лайфхаки по бізнесу Нові починання. Чого ми досі не багаті? ♡ 3
Анонімний 6 місяців Я очікую навчитись лідерським качествам ♡ 3	Анонімний 6 місяців Юлія П Дізнатися більше про лідерство та партнерство. Зрозуміти, які якості має мати лідер та розвинути їх ♡ 2	Анонімний 6 місяців Я очікую від курсу нових знань, більше практичних занять, як за собою вести людей, як вести партнерські відносини ♡ 3	Анонімний 6 місяців Вікторія А. Очікую класно та ефективно провести час, навчитися та дізнатися більше про бізнес, розвинути свої лідерські якості та працювати в команді ♡ 4
Анонімний 6 місяців Я очікую розвинути лідерські якості та навчитися новим навичкам в партнерстві для ведення бізнесу ♡ 0	Анонімний 6 місяців Навальний В. Від цього курсу я очікую отримати навички для ведення ділових переговорів з партнерами ♡ 0	Анонімний 6 місяців Олег Б. Я очікую від цього курсу те що зможу застосувати певні навички лідера в майбутньому, також зрозуміти якому більше корисної інформації, зрозуміти для чого потрібний ♡ 0	

Завдання 2.3. Приклад SWOT-аналізу, виконаного для кейсу «Компанія Tesla: джерела та стратегії лідерства»:



Завдання 3.4. Приклад профілю лідера, який був побудований за результатами оцінювання студентами рівню розвинення своїх особистих лідерських якостей, перелік яких складений ними на основі обговорення кейсу «Ілон Маск — шлях до успіху»:

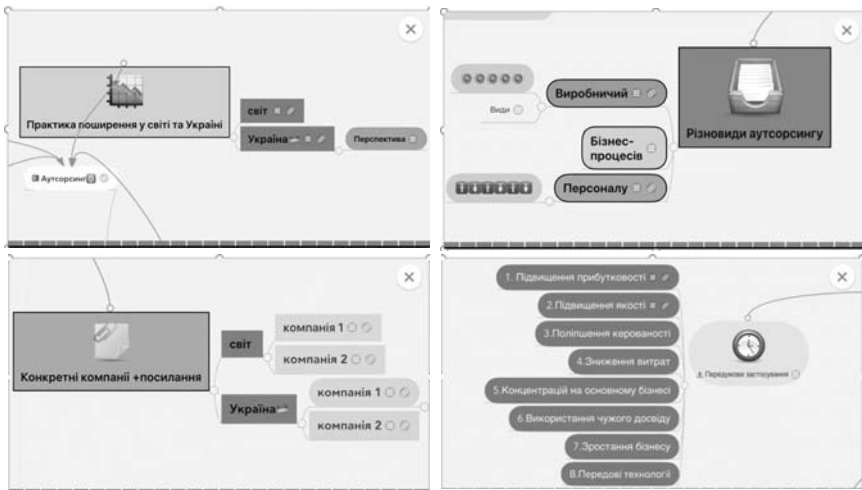


Завдання 4.3. Приклад правильно сформульованої SMART-цілі:

сформувати уміння міжкультурної комунікації (потреба) шляхом вивчення англійської мови до рівня B2 (вимірюваність) на курсах British Council (спосіб досягнення) з бюджетом 1 тис. дол. (реалістичність, ресурси) протягом 1 року до 1.04.2021 (часова визначеність).

Завдання 4.8. З реальною ситуацією, описаною в кейсі, можна ознайомитись за посиланням: «Життя після смерті». URL: <https://www.sostav.ru/articles/2005/06/08/mark080605/>

Завдання 7.2. Приклад ментальної мапи «Бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств», побудованої на платформі MindMeister (фрагменти):



З повною версією мапи (у відеоформаті) можна ознайомитись за посиланням: <https://youtu.be/2ysEQZxFrGw>

Завдання 8.3. Приклади портфоліо студентів-магістрантів можна переглянути за посиланням: https://feu.kneu.edu.ua/ua/feu_abiturients/masters_degree_programs_feu/076entrepreneurship_master/discipline_076E_master/076sbd/

Завдання 9.2. Ключ до тесту «Стиль поведінки в конфлікті» (онлайн-анкета доступна за посиланням: <https://forms.gle/9RtnuxT48f2pYDkM9>):

	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1 пара				А	Б
2 пара		Б	А		
3 пара	А				Б
4 пара			А		Б
5 пара					
6 пара	Б			А	
7 пара			Б	А	
8 пара	А	Б			
9 пара	Б			А	
10 пара	А		Б		
11 пара	А				Б
12 пара				Б	А
13 пара	Б		А		
14 пара	Б	А			
15 пара				Б	А
16 пара	Б				А
17 пара	А			Б	
18 пара			Б		А
19 пара		А		Б	
20 пара		А	Б		
21 пара		Б			А
22 пара	Б		А		
23 пара		А		Б	
24 пара			Б		А
25 пара	А				Б
26 пара		Б	А		
27 пара				А	Б
28 пара	А	Б			
29 пара			А	Б	
30 пара		Б			А

Завдання 9.3. Розгадка: вбивця — доктор Шеперсон (з дому він пішов з порожньою валізою, повернувся — не з порожньою).

3. СЛАЙД-КОНСПЕКТ ТЕМ КУРСУ

Тема 0. Вступ до курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі»



Питання:

1. Предмет, мета та завдання дисципліни.
2. Ключові поняття: бізнес, лідерство, партнерство.
3. Наші очікування від курсу.

► 1

Гребешкова О.М., 2020

Зміст дисципліни

Частина 1.

Лідерство в бізнесі

- Природа сучасного бізнесу: характеристики нової економіки
- Підприємство-лідер: ознаки та стратегії досягнення
- Лідерство в менеджменті: концепції, стратегії та прийоми
- Я – лідер: інструменти self-leadership
- Лідерство у бізнесі: історії успіху та невдач

► 2

Частина 2.

Партнерство в бізнесі

- Феномен партнерства в бізнесі
- Бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств
- Нетворкінг як інструмент бізнес-партнерства
- Партнерська взаємодія в команді
- КСВ як філософія бізнес-партнерства



© Гребешкова О.М., 2020

Предмет та мета дисципліни



Предмет:

- феномени лідерства та партнерства в контексті відносин довготривалої та стратегічно важливої співпраці між індивідами та організаціями за умов постіндустріальної економіки

Мета:

- формування розуміння та навичок роботи з можливостями в бізнесі шляхом реалізації індивідами та компаніями потенціалу лідерства та партнерських відносин різних типів

► 3

© Гребешкова О.М., 2020

Предметна сфера дисципліни



► 4

© Гребешкова О.М., 2020

Бізнес: західна етимологія

950 р.

Бізнес як підприємництво

XV ст.



BUSINESS (англ.)

Bisigan (англосакс.) - неспокій, тривога, мука, втома, стомлення

Busy (сер.-англ.) - зайнятий, поглинений, старанний

Beziehen (нім.) - покупати, закупати, замовляти

► 5

© Гребешкова О.М., 2020

Бізнес: східна етимологія



生意

- | | |
|-------------------|------------------|
| ✓ життя | ✓ думка, ідея |
| ✓ народження | ✓ бажання |
| ✓ засоби до життя | ✓ прагнення |
| ✓ умови існування | ✓ сенс, значення |
| ✓ благоденство | ✓ інтерес |
| ✓ добробут | ✓ енергійність |

Бізнес як «сенс життя», «прагнення до багатства»,
«народження ідеї»

► 6

© Гребешкова О.М., 2020

Партнерство: феномен сучасного бізнесу

Конкуренція як
відкрита
боротьба

ПАРТНЕРСТВО

Інтеграція
(об'єднання)



Партнерство як бізнес-формат підприємницької діяльності

на рівні підприємств

на рівні індивідів

Франчайзинг

Аутсорсинг

Бізнес-
нетворкінг

Команда

Довгострокові
контракти

Спільний
маркетинг

Соціальний
нетворкінг

Проект

Спільні
дослідження

Кластери

Робоча група

Програма

► 9

© Гребешкова О.М., 2020

Які компетенції будемо опановувати ми?

Мислити системно
і критично

Створювати та підтримувати
ефективні комунікації

Презентувати
себе та свою
позицію



Працювати в
команді

Аргументувати та
відстоювати свою
думку

Гнучко
реагувати на
зміни

Поважати іншу
думку (позицію)

Не зупинятися
на досягнутому

► 10

© Гребешкова О.М., 2020

Тема 1. Природа сучасного бізнесу: постіндустріальна економіка



Питання:

1. Постіндустріальна економіка та її характеристики
2. Український бізнес: характеристики та визначальні тренди розвитку

► 1

© Гребешкова О.М., 2020

Основні етапи розвитку економічної системи



► 2

© Гребешкова О.М., 2020

1-й індустріальний етап (1770-1830)

Використання енергії води,
розвиток текстильної та металургійної галузей



Модель прядильної машини XVIII ст.
(музей Вуперталя, Німеччина)



Водяний млин XII ст.
(Бельгія)

► 3

© Гребешкова О.М., 2020

2-й індустріальний етап (1830-1880)

Використання енергії пару, розвиток сталеливарної
галузі, парового судноплавства та залізничного
транспорту



► 4

© Гребешкова О.М., 2020

3-й індустріальний етап (1880-1930)

Використання нафти, електричної та хімічної енергії,
розвиток хімічної промисловості та автомобільного
транспорту («епоха консерву»)



► 5

© Гребешкова О.М., 2020

4-й індустріальний етап (1930-1990)

Використання атомної енергії та електроніки,
розвиток авіакосмічної, електронної та
телекомунікаційної промисловості



Малогабаритна телевізійна камера
"Електроника Н-801-Видео" (1978)



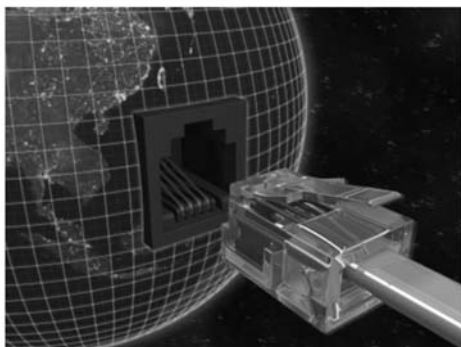
Чорнобильська АЕС (1986)

► 6

© Гребешкова О.М., 2020

Постіндустріальний етап (1990-2020?)

Використання інформатики, розвиток інформаційних мереж



Що ми знаємо про
постіндустріальну
(«нову») економіку?



https://padlet.com/grebeshkova/lpb2019_l1

► 7

© Гребешкова О.М., 2020

5-й та 6-й постіндустріальні етапи (1990-2010, 2010 - до тепер)

Використання нано- та когнітивних технологій, розвиток мікроелектроніки, біотехнології, генної інженерії, роботобудування, освоєння космосу, супутникового зв'язку тощо



Робот Софія
(розробка Hanson Robotics, 2015)



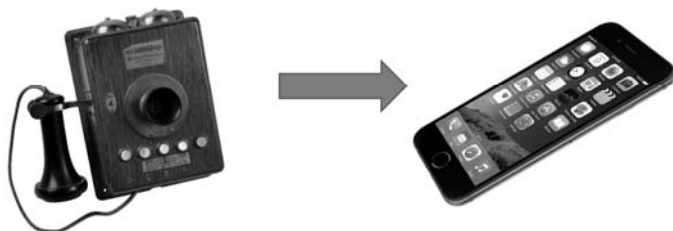
Tesla, виведена в космос на ракеті
Falcon Heavy (2018)

► 8

© Гребешкова О.М., 2020

Нова економіка: визначальні тенденції (1)

Скорочується життєвий цикл продуктів і послуг
(інноваційність)



*“Якщо ти розбираєшся в технології,
значить вона вже застаріла”*

► 9

© Гребешкова О.М., 2020

Нова економіка: визначальні тенденції (2)

Ринок управляється покупцями
(клієнтоорієнтованість)



«Модель Т» Генрі Форда
(1908 – 1927)



«Tesla»
(2012)

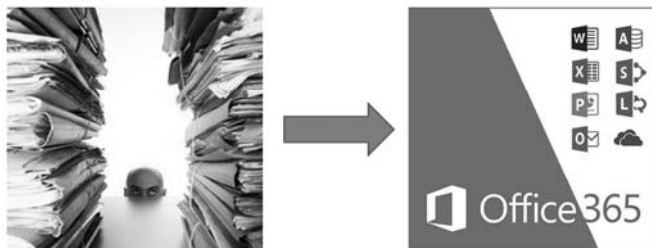
*“Покупці активно шукають альтернативи,
порівнюють пропозиції та обирають кращі”*

► 10

© Гребешкова О.М., 2020

Нова економіка: визначальні тенденції (3)

Швидко змінюється бізнес-середовище
(динамічність)



*“Сьогодні не великий з'їдає малого,
а швидкий – повільного”*

► 11

© Гребешкова О.М., 2020

Нова економіка: визначальні тенденції (4)

Навчання протягом життя



*“Успішним стає той, хто знає багато,
а той, хто вміє швидко вчитись”*

► 12

© Гребешкова О.М., 2020

Нова економіка: визначальні тенденції (5)

Перехід від індустріального до знанневого укладу економіки



“Об’єктом управління стають нематеріальні активи організацій, що об’єднуються поняттям «знання»”

► 13

© Гребешкова О.М., 2020

Економіка України та технологічні уклади

ТАБЛИЦЯ 1.1. СТРУКТУРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
ЗА ТЕХНОЛОГІЧНИМИ УКЛАДАМИ

Показники	Технологічні уклади, %			
	3-й	4-й	5-й	6-й
Обсяг виробництва продукції	57,9	38	4	0,1
Фінансування наукових розробок	6	69,7	23	0,3
Витрати на інновації	30	60	8,6	0,4
Інвестиції	75	20	4,5	0,5
Вкладення капіталу на технічне переозброєння і модернізацію	83	10	6,1	0,9

Джерело:
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13vvoski.pdf>

Епоха сталі
(1875-1908)

Епоха нафти
(1908-1975)

Епоха ІКТ
(1975-2004)

Епоха
нанотехнологій
(2004-...)

► 14

© Гребешкова О.М., 2020

Тема 2. Підприємство-лідер: ознаки та стратегії досягнення



Питання:

1. Підприємство та його лідерські ознаки
2. Конкурентна перевага: поняття та джерела формування
3. Виявлення конкурентних переваг на основі SWOT-аналізу
4. Стратегії досягнення підприємством лідерських позицій

► 1

© Гребешкова О.М., 2020

Концепції підприємства в різних економічних теоріях

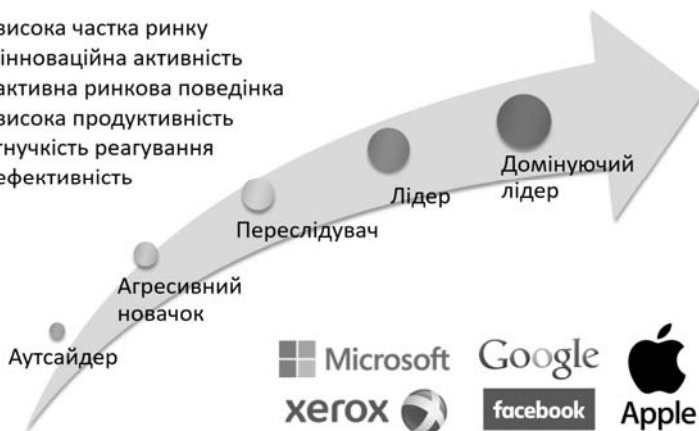


► 2

© Гребешкова О.М., 2020

Лідерські ознаки підприємства

- висока частка ринку
- інноваційна активність
- активна ринкова поведінка
- висока продуктивність
- гнучкість реагування
- ефективність



► 3

© Гребешкова О.М., 2020

Показники ринкової влади підприємства

Монопольна влада – це здатність підприємства призначати ціну вищу, ніж граничні витрати, та отримувати додатковий прибуток

Індекс Лернера визначає ступінь монопольної влади:

$$L = \frac{P - MC}{P} = \frac{1}{\varepsilon_p^D} \Rightarrow P = \frac{1}{1 - L} MC$$

де

P- ціна товару;

MC – граничні витрати на виробництво товару;

$1/(1-L)$ – множник націнки, що сигналізує про монопольну владу підприємства

► 4

© Гребешкова О.М., 2020

Індекс концентрації ринку (CR)

Індекс концентрації ринку (CR – concentration ratio) розраховується як процентне відношення реалізації (поставки) продукції певної кількості крупних продавців до загального обсягу реалізації (постачання) на певному товарному ринку

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$$

де CR – індекс концентрації n продавців, %; S_i – частка продажу i-ої фірми в обсязі реалізації ринку, %

В Україні ознакою монопольного становища є такі значення CR:

- ринкова частка одного суб'єкта господарювання (CR1) перевищує 35%;
- ринкова частка трьох (CR3) суб'єктів господарювання перевищує 50%;
- ринкова частка п'яти (CR5) суб'єктів господарювання перевищує 70%.

► 5

© Гребешкова О.М., 2020

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI)

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI) дозволяє врахувати як чисельність фірм, так і нерівність їх становища на ринку

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

де S_i – частка продажу i-ої фірми в сукупному обсязі ринкової реалізації; n – кількість суб'єктів господарювання на ринку, що взяті для розрахунку коефіцієнта

Типи ринків	Показники концентрації	
Висококонцентровані	70% < CR3 < 100% 2000 < HHI < 10000	80% < CR4 < 100% 1800 < HHI < 10000
Помірно-концентровані	45% < CR3 < 70% 1000 < HHI < 2000	45% < CR4 < 80% 1000 < HHI < 1800
Низько-концентровані	CR3 < 45% HHI < 1000	CR4 < 45% HHI < 1000

► 6

© Гребешкова О.М., 2020

Класифікація лідерських позицій компаній за характером їх інноваційної поведінки (за Девідом Берчем)



Компанії-миші	Компанії-газелі	Компанії-слони
Дрібні компанії, які не мають суттєвого впливу на економіку	Відносно невеликі компанії, які демонструють швидке зростання на рівні 20% на рік та мають за останні 4 роки продажі від \$100 тис.	Великі компанії, які перебувають у стагнації, з темпами зростання до 5% на рік
	До 5% всіх компаній	
Стадія життєвого циклу - народження	Стадія життєвого циклу – інтенсивне зростання	Стадія життєвого циклу – зрілість, стагнація
Мають до 15 співробітників	Маючи до 100 співробітників, створюють до 80% нових робочих місць	Мають понад 100 співробітників

Apple, Dell, Yahoo, Cisco, Microsoft, Amazon, Google починали як «газелі»

► 7

© Гребешкова О.М., 2020

Асиметрична конкуренція: ера аномалій

- Частка прибутку світової галузі смартфонів, завойована компанією Apple – 92%
- Партнери Amazon (перепродавачі та вебсайти, що відсилають читачів до Amazon) – 2,2 млн.
- Кількість працівників, щоби створити ринкову вартість \$1 млрд: Facebook – 43 проти Air France – 15 876
- Кількість років на створення ракети: SpaceX – 4 проти Ariane - 11
- Вартість реклами з розрахунку на кожне продане авто: Tesla - \$6 проти BMW – \$12 000
- Запаси на 500 млрд. дол. обороту: Alibaba - 0

► 8

© Гребешкова О.М., 2020

Базові поняття конкуренції

Конкуренція — це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо

Конкурентне середовище – всі суб'єкти економіки, які вступають у суперницькі відносини за ресурси, ринки, споживачів

Конкурентна поведінка – реакція конкурентів на зміни у конкурентному середовищі



Конкуренти – це суб'єкти господарювання (фірми), які виробляють продукти, здатні задовольняти однакові потреби споживачів

Конкурентоспроможність – інтегральна характеристика прихованих здатностей підприємства здобувати перемогу у конкурентній боротьбі

► 9

© Гребешкова О.М., 2020

Конкурентні переваги: поняття та джерела

Конкурентна перевага - ексклюзивна цінність, яка забезпечує перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності



Стійка конкурентна перевага - це довгострокова вигода від здійснення унікальної стратегії, спрямованої на створення цінності, яка в той же час не застосовується ні існуючими, ні потенційними конкурентами і вигоди від використання якої не можуть бути скопійовані

► 10

© Гребешкова О.М., 2020

Ключові фактори успіху (1)

Ключові фактори успіху - це фактори, загальні для всіх компаній галузі, використання яких відкриває для організації перспективи посилення *конкурентної позиції* на ринку



1. КФУ на основі науково-технічної переваги:

- досвід організації наукових досліджень (для високотехнологічних галузей)
- здатність швидкого здійснення технологічних нововведень;
- розробка нових товарів;
- досвід роботи з передовими технологіями



2. КФУ на основі володіння знаннями і досвідом:

- професійна репутація;
- володіння секретами виробництва;
- вміння створювати оригінальний і привабливий дизайн;
- досвід у певній технології;
- вміння швидко розробляти і просувати нову продукцію



3. КФУ, пов'язані з організацією виробництва:

- низькі витрати;
- висока якість товарів;
- висока продуктивність;
- вигоди від місця розташування;
- висока кваліфікація робочої сили;
- партнерство з постачальниками;
- гнучкість у задоволенні індивідуальних запитів покупців

► 11

© Гребешкова О.М., 2020

Ключові фактори успіху (2)



4. КФУ, пов'язані з організацією та управлінням:

- наявність ефективних і надійних інформаційних систем;
- здатність швидко реагувати на зміну ринкових умов;
- досвідчена і збалансована управлінська команда



5. КФУ, пов'язані зі збутом товару:

- добре організована власна розподільна мережа;
- розширений доступ до точок роздрібно торгівлі;
- власні точки роздрібно торгівлі;
- низькі витрати реалізації товару;
- кваліфікований персонал зі збуту;
- високоякісний сервіс



6. КФУ на основі маркетингу:

- широка асортименту товарів;
- зручна упаковка;
- точне виконання замовлень покупців (незначна кількість повернень і помилок);
- висока кваліфікація торгового персоналу;
- гарантії для покупців (особливо в електронній комерції);
- якісне просування товару



7. Інші КФУ

- позитивна репутація;
- доступ до фінансового капіталу;
- лідерська позиція;
- лояльність з боку споживачів та бізнес-партнерів;
- патентний захист

► 12

© Гребешкова О.М., 2020

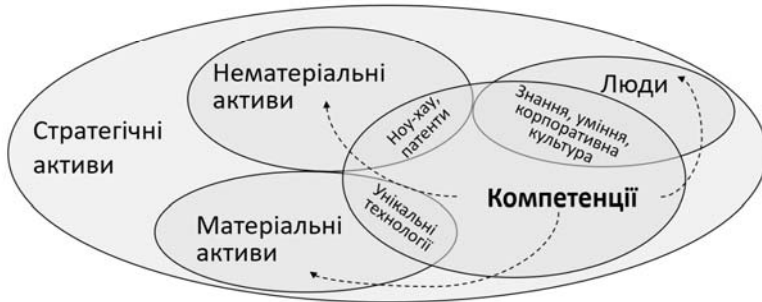
Компетенції як внутрішні джерела конкурентних переваг (Г. Хамел і К. К. Прахалад)



© Гребешкова О.М., 2020

Місце компетенцій підприємства в системі його стратегічних активів

Компетенції – це комплекс колективного знання, умінь та досвіду компанії, що у поєднанні з унікальною технологією дозволяє **створювати** (підтримувати) **конкурентні переваги** та **забезпечувати неповторну відмінність** компанії у певному ринковому оточенні



14

Еволюція стратегічних орієнтацій підприємства



Як виявити лідерський потенціал підприємства: SWOT-аналіз

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства

Аналізу підлягають:

ЗСЕРЕДИНИ	ЗЗОВНІ
S (strength) – сильні сторони	O (opportunities) – можливості
W (weakness) – слабкі сторони	T (threats) – загрози

Стратегічний баланс – це поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (тобто загроз і можливостей), що існують у зовнішньому середовищі з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства

Сильні та слабкі сторони підприємства (внутрішні джерела конкурентних переваг)

Сильні сторони:

- ▶ високий рівень компетентності;
- ▶ достатні фінансові ресурси;
- ▶ висока кваліфікація персоналу;
- ▶ добра репутація у покупців і клієнтів;
- ▶ результативна стратегія;
- ▶ економія від збільшення масштабів виробництва;
- ▶ захищеність від сильного конкурентного тиску;
- ▶ наявність сучасної технології;
- ▶ наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації;
- ▶ переваги в сфері витрат;
- ▶ ефективний менеджмент

Слабкі сторони:

- ▶ відсутність чітких стратегічних намірів;
- ▶ застаріле обладнання;
- ▶ низька прибутковість;
- ▶ відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності;
- ▶ вразливість щодо конкурентного тиску;
- ▶ наявність внутрішніх виробничих проблем;
- ▶ відставання у сфері досліджень і розробок;
- ▶ слабка знання ринкової ситуації;
- ▶ обмеження в фінансуванні стратегії

▶ 17

© Гребешкова О.М., 2020

Можливості та загрози підприємства (зовнішні джерела конкурентних переваг)

Можливості:

- ▶ нові ринки;
- ▶ нові споживачі;
- ▶ нові технології;
- ▶ нові партнери;
- ▶ зростання ринку;
- ▶ політика протекціонізму з боку держави;
- ▶ зростання купівельної спроможності споживачів

Загрози:

- ▶ нові конкуренти;
- ▶ скорочення ринку;
- ▶ зростаючий конкурентний тиск;
- ▶ несприятлива політика держави;
- ▶ зміна потреб і смаків споживачів;
- ▶ несприятливі демографічні зміни

▶ 18

© Гребешкова О.М., 2020

Матриця SWOT: стратегічний баланс

	Можливості <u>Рішення:</u> використовувати?	Загрози <u>Рішення:</u> пом'якшити?
Сильні сторони <u>Рішення:</u> підтримувати? розвивати?	Поле СіМ <u>Рішення:</u> Підтримка та розвиток сильних сторін в напрямку реалізації шансів зовн. середовища	Поле СіЗ <u>Рішення:</u> Використання сильних сторін з метою пом'якшення / усунення загроз
Слабкі сторони <u>Рішення:</u> ліквідувати? в якому порядку?	Поле СлМ <u>Рішення:</u> Подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища	Поле СлЗ <u>Рішення:</u> “кризове поле” – подолання слабкостей, усунення загроз або ліквідація

▶ 19

© Гребешкова О.М., 2020

Суть стратегії сучасного підприємства

СТРАТЕГІЯ

- переглядуваний набір способів досягнення конкурентних переваг задля забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості підприємства

**Цінність
для власників
бізнесу**

Максимізація
прибутку



**Задоволення
потреб
споживачів**

Соціальна відповідальність
бізнесу



▶ 20

© Гребешкова О.М., 2020

Як відрізнити стратегію?

Стратегія - це:

- ✓ унікальна ціннісна пропозиція
- ✓ ланцюжок створення цінності, який відрізняється від конкурентів
- ✓ чіткі компроміси та визначення того, чого компанія НЕ БУДЕ робити
- ✓ постійність позиціонування

Не є стратегією:

- ✗ цілі і візія
- ✗ злиття & поглинання
- ✗ альянси та партнерства
- ✗ технології
- ✗ інновації
- ✗ аутсорсинг і франчайзинг
- ✗ навчання

Стратегія - це еволюція основної ідеї, яка проходить через обставини, що постійно змінюються

Карл фон Клаузевіц

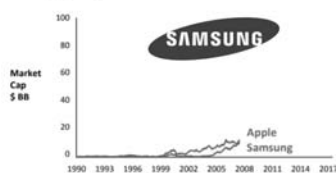
► 21

Зміна лідерства у великих галузях

Amazon проти Walmart: 1997-2009



Samsung проти Apple: 1990-2008



Amazon проти Walmart: 1997-2017



Samsung проти Apple: 1990-2017



► 22

© Гребешкова О.М., 2020

Тема 3.

Лідерство в організації: концепції, стратегії, прийоми



Питання:

1. Концепції лідерства в організації
2. Особистість лідера
3. Українські реалії лідерства в бізнесі

1

© Гребешкова О.М., 2020

Лідерство vs менеджмент

Лідер

визначає, куди рухатись
іншим, управляє людьми



«робить правильні речі»

Керівник

організує виконання
рішень, управляє
процесами



«робить речі правильно»

► 2

© Гребешкова О.М., 2020

Три підходи до проблеми лідерства

Особистісний підхід

Лідери мають **унікальний набір стійких якостей**, що не змінюються з часом

Поведінковий підхід

Лідерство як набір **зразків поведінки** керівника по відношенню до підлеглих

Ситуаційний підхід

Лідерська поведінка повинна бути різною в різних **ситуаціях**

Лідерами народжуються чи стають?

► 3

© Гребешкова О.М., 2020

Концепція лідерства Джима Коллінза



► 4

© Гребешкова О.М., 2020

Від хорошого до величного: ознаки керівника 5-го рівню



Домагається виняткових результатів і має надзвичайні особисті риси

Усвідомлює, що головне в організації - люди



Радше «їжак», аніж «лисиця». «їжак» фокусується на чомусь одному, але найважливішому – тому, в чому компанія може бути найкращою



Не буде бюрократичного апарату, а створює умови для самодисципліни



Приписує успіх зовнішнім факторам, але бере на себе повну відповідальність за невдачі

Відчуває задоволення від нескінченного процесу самовдосконалення



ВЕЛИКИЙ МЕНЕДЖЕР

Головне в його житті – це успіх компанії

► 5

© Гребешкова О.М., 2020

Три стилі лідерства (поведінковий підхід)



АВТОРИТАРНИЙ

- Все в одних руках
- Комунікації "зверху-вниз"
- Психологічний тиск на підлеглих



ДЕМОКРАТИЧНИЙ

- Делегування повноважень
- Комунікація у двох напрямках
- Комфортні умови для підлеглих



ЛІБЕРАЛЬНИЙ

- Лідер віддає владу групі
- Горизонтальна комунікація
- Низька відповідальність



Курт Левін
(1890 – 1947),
автор праць з
динамічної психології

► 6

© Гребешкова О.М., 2020

«Кольорові» організації: ситуативне лідерство

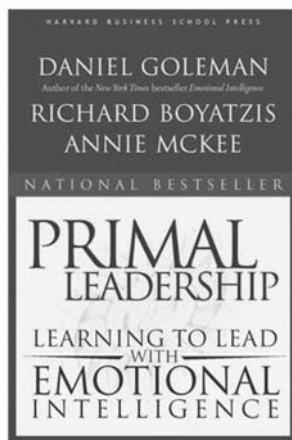


- ▶ **Бірюзова** – еволюційна організація. Мета – зробити світ кращим!
- ▶ **Зелена** – плюралістична організація як єдина команда
- ▶ **Помаранчева** – конкурентна організація з «президентами» та «директорами»
- ▶ **Бурштинова** – конформістська організація з «генералами» та «патріархами»
- ▶ **Червона** – імпульсивна організація з «вождями» та «ватажками»
- ▶ **Пурпурна** – магічна організація (плем'я з «шаманами»)
- ▶ **Інфрачервона** – реактивна організація без лідера (родинний уклад)

▶ 7

© Гребешкова О.М., 2020

Емоційне лідерство



6 стилів лідерства

Лідер-мрійник	Лідер-тренер
Лідер-компаньйон	Демократичний лідер
Лідер, який задає темп	Лідер-командир

На думку авторів книги «Primal Leadership», лідер може використовувати будь-який з наведених стилів лідерства. Проте найкращий ефект він отримає від вдалого поєднання кількох стилів в залежності від тої чи іншої ситуації.

▶ 8

© Гребешкова О.М., 2020



1 Будьте проактивні (ініціативні)

Фактори, на які Ви впливаєте:

- настрій
- здоров'я
- навички
- робота
- доходи
- час на роботу та відпочинок

Формувати та розширювати зовнішні границі

Фактори поза зоною Вашого контролю:

- погода
- політика
- економіка
- громадський транспорт
- слабкості людей
- форс-мажор

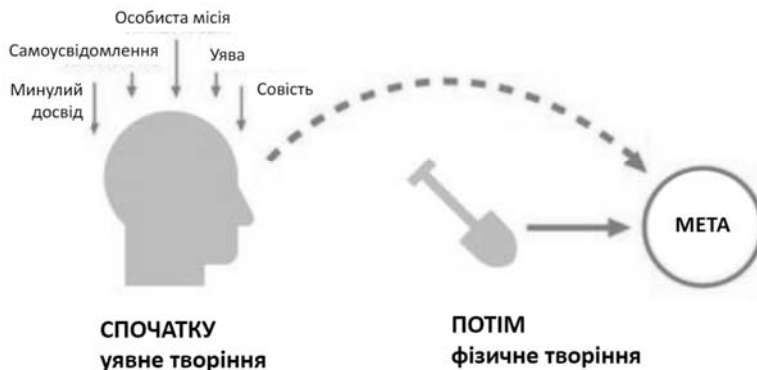
Приймати як даність та вчитися жити з цим

10

© Гребешкова О.М., 2020

2

Почніть уявляти свою кінцеву мету



► 11

© Гребешкова О.М., 2020

3

Робіть спочатку необхідне



► 12

© Гребешкова О.М., 2020

4 Думайте в дусі «виграв – виграв»

1. Уявіть проблему з позиції іншої людини
2. Визначте ключові питання проблеми
3. Визначте результати, які забезпечать прийнятне рішення
4. Виявіть нові можливості та варіанти їх реалізації



► 13

© Гребешкова О.М., 2020

5 Спочатку намагайтеся зрозуміти, потім – бути зрозумілим



Розвивайте емпатичне слухання



► 14

© Гребешкова О.М., 2020

6 Досягайте синергії

$$1+1 = >2$$

У відносинах ціле завжди більше суми його частин

Умови виникнення синергії:

- Складні завдання
- Відсутність суперництва
- Взаємна мотивація в дусі «виграв – виграв»
- Емпатична комунікація



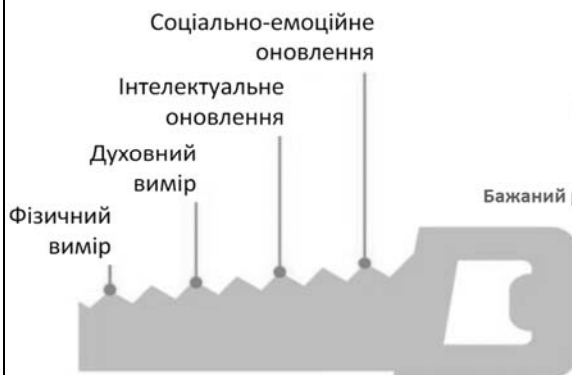
Вимоги до учасників взаємодії:

- Визначати обмеженість власного сприйняття та недостатність власного досвіду
- Удосконалювати свої сильні сторони та компенсувати слабкі
- Поважати та цінити відмінності

► 15

© Гребешкова О.М., 2020

7 Заточуйте пилу



Тримайте баланс



► 16

© Гребешкова О.М., 2020

Лідерство в українських компаніях: дослідження порталу *rabota.ua* та видавництва *HRD*

Які ознаки, на Вашу думку, притаманні успішним лідерам в бізнесі?

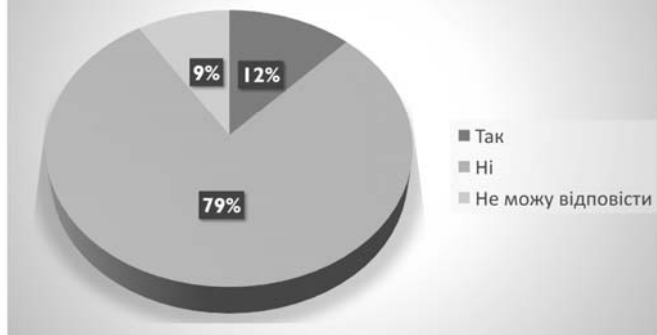


► 17

© Гребешкова О.М., 2020

Лідерство в українських компаніях: дослідження порталу *rabota.ua* та видавництва *HRD*

Чи функціонують у Вашій компанії програми розвитку лідерства?



► 18

© Гребешкова О.М., 2020

Тема 4.

Я – лідер: інструменти self-leadership



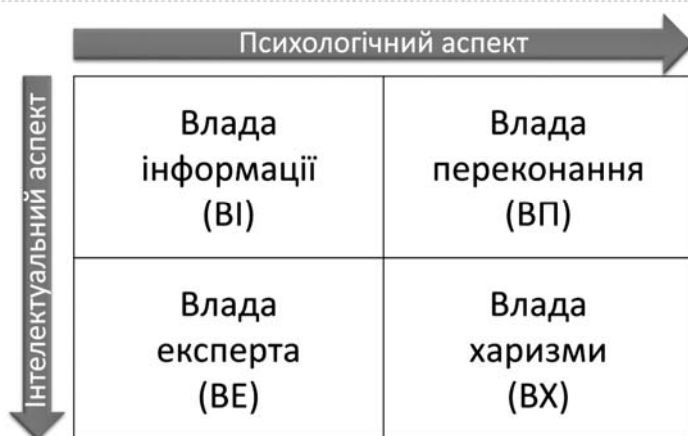
Питання:

1. Лідерство як властивість індивіда
2. Самодіагностика лідерських характеристик
3. Інструменти розвитку лідерських здібностей

► 1

© Гребешкова О.М., 2020

Особистісні джерела лідерської позиції



► 2

© Гребешкова О.М., 2020

Тренди лідерських компетентностей - 2020

2020		2015
Вирішення складних завдань	1	Вирішення складних завдань
Критичне мислення	2	Координація та взаємодія
Креативність	3	Управління людьми
Управління людьми	4	Критичне мислення
Координація та взаємодія	5	Уміння вести переговори
Емоційний інтелект	6	Активне слухання
Судження та прийняття рішень	7	Клієнтоорієнтованість
Клієнтоорієнтованість	8	Судження та прийняття рішень
Уміння вести переговори	9	Контроль якості
Когнітивна гнучкість	10	Креативність

► 3

© Гребешкова О.М., 2020

Багатогранність лідерського потенціалу



VQ — це коефіцієнт життєвої енергії, або, іншими словами, здатність керівників заряджати енергією себе і оточуючих.

В основі лідерства лежить здатність до здійснення змін, але при відсутності хоча б мінімальної кількості енергії досягти цього неможливо.

Ми твердо переконані: VQ для успішного керівника має навіть більше значення, ніж IQ і «емоційний інтелект».

П'єр Касс,
викладач бізнес-школи «Сколково»

► 4

© Гребешкова О.М., 2020

Якості лідера

Група якостей	Характеристики якостей
Фізіологічні якості	Приємні зовнішність (обличчя, ріст, фігура, вага), голос, гарне здоров'я, висока працездатність, енергійність, презентабельність
Психологічні якості	Тип особистості: екстраверт, інтроверт. Темперамент: флегматик, сангвінік, холерик. Владність, амбітність, агресивність, домінантність, урівноваженість, незалежність, сміливість, творчість, творчість, самоствердження, завзятість, мужність
Інтелектуальні якості	Високий рівень інтелекту: розум, логіка, пам'ять, інтуїтивність, енциклопедичні знання, широта кругозору, проникливість, оригінальність, швидкість мислення, освіченість, розважливості, концептуальність, почуття гумору
Ділові і особистісні якості	Ділові якості: організованість, дисциплінованість, надійність, дипломатичність, хазяйновитість, гнучкість, обов'язковість, ініціативність, самостійність, відповідальність, ризикованість. Особистісні якості: доброзичливість, тактовність, співчутливість, чесність, порядність, пильність, переконаність, уважність, комунікабельність, адаптивність

► 5

© Гребешкова О.М., 2020

Напрями самодіагностики лідерського потенціалу



► 6

© Гребешкова О.М., 2020

SWOT-аналіз лідерського потенціалу

Зовнішнє середовище Внутрішні характеристики	Можливості (що сприяє розвитку лідерського потенціалу?)	Загрози (що заважає розвитку лідерського потенціалу?)
Сильні сторони (розвинені лідерські здібності)	Реалізація можливостей за рахунок сильних сторін	Усунення загроз за рахунок сильних сторін
Слабкі сторони (нерозвинені лідерські здібності)	Подолання слабкостей, користуючись можливостями	Пошук альтернатив

► 7

© Гребешкова О.М., 2020

Рівні розвитку лідерського потенціалу



► 8

© Гребешкова О.М., 2020

Ключові характеристики сучасного лідера



► 9

© Гребешкова О.М., 2020

Ментальна мапа: сутність та можливості у розвитку креативного мислення

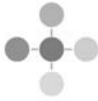
Ментальна мапа (від англ. "Mind map") –
інструмент візуального представлення і запису інформації



► 10

© Гребешкова О.М., 2020

Принципи складання ментальних мап



- **Принцип радіальності:** головна тема розміщується в центрі листа, від якої відходять гілки до периферії листа



- **Принцип ієрархії:** дотримання послідовності викладення думки

СЛОВО

- **Принцип стислості:** замість фраз записуються тільки ключові слова

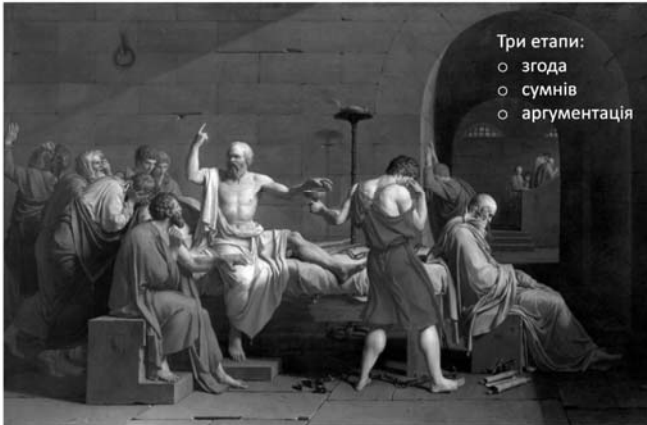


- **Принцип візуальності:** до основних гілок додаються асоціативні картинки

► 11

© Гребешкова О.М., 2020

Технології риторики та ораторського мистецтва: сократівські діалоги



Три етапи:
○ згода
○ сумнів
○ аргументація

► 12

© Гребешкова О.М., 2020

Приклад сократівського діалогу

«Я глибоко переконаний, що найкращі і практичні автомобілі відрізняються дуже високою ціною на них. Можна, звичайно, придбати і якісь недороге авто, але навряд чи ця машина буде якісною і не завдасть своєму власникові клопоту».

«Ти, безумовно, правий. Автомобілі можуть бути дорогими і дешевими, хорошими і не дуже (ЗГОДА). Але не завжди дорогий автомобіль буде максимально практичним за наших суворих умов (СУМНІВ). Наприклад, деякі дорогі авто розраховані на ідеальні дороги, не такі, як у нас. Та й не на кожну дорогу тачку у нас можна швидко дістати запчастини. Так що іноді практичніше взяти машину дешевше і простіше, зате в ній буде більше впевненості, а в разі поломки не складе проблем купити запчастини в будь-якому автосалоні (АРГУМЕНТАЦІЯ)».



► 13

© Гребешкова О.М., 2020

Емпатія: емоції та їх розуміння



► 14

© Гребешкова О.М., 2020

Моє покликання: візія (бачення)

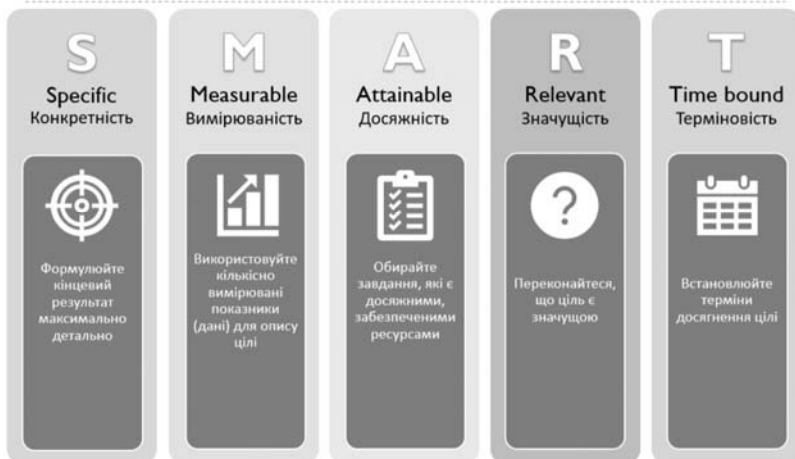


Ikigai (яп.) - відчуття власного призначення в житті

► 15

© Гребешкова О.М., 2020

Цілепокладання: SMART-технологія



► 16

© Гребешкова О.М., 2020

Алгоритм формулювання цілі за технологією SMART

Приклад формулювання цілі

Період, дата	• До 2023 року
Дієслово (у майбутньому часі)	• створити
Іменник	• власний бізнес з виробництва ексклюзивного морозива
Кількість	• з оборотом 1000 тис. грн. / рік
Причина (для того, щоб...)	• задля формування нової культури харчування та забезпечення власної родини доходом не нижче 20 тис. грн./міс.

► 17

© Гребешкова О.М., 2020

Критичне мислення vs креативне мислення



► 18

© Гребешкова О.М., 2020

Розвиток критичного мислення: метод «шести капелюхів»



► 19

© Гребешкова О.М., 2020

Встановлення пріоритетів: матриця Ейзенхауера

		не важливо	важливо
терміново	важливо	ДЕЛЕГУЙ ~ 15%	РОБИ ~ 20%
	не терміново	ІГНОРУЙ < 1%	ПЛАНУЙ І КОНТРОЛЮЙ ~ 65%

Матриця Ейзенхауера

► 20

© Гребешкова О.М., 2020

Закони тайм-менеджменту

Закон Лаборіта

У кожної людини є схильність, талант, бажання робити те, що їй приносить задоволення

Закон Тейлора

Порядок виконання дій впливає на ефективність

Закон Паркінсона

Чим більше ми маємо часу на виконання завдання, тим більше часу витрачається на його виконання

Закон Парето

20% зусиль забезпечують 80% результату



Правила планування часу

- 60% - запланована активність
- 20% - несподівана активність («аврали», «часожери»)
- 20% - спонтанна активність (творчість, осяяння)



Тема 5. Лідерство в бізнесі: світова та українська практика



Питання:

1. Історії успіху компаній-світових лідерів
2. Бізнес-лідерство в Україні
3. Хрестоматія лідерства: General Electric

► 1

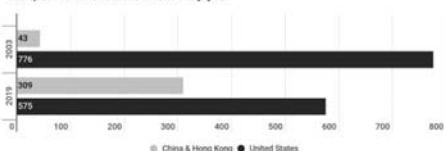
© Гребешкова О.М., 2020

Рівні лідерства у бізнесі



CHINA & HONG KONG vs. THE UNITED STATES

Companies on the Global 2000 by year



Глобальний лідер

Регіональний
(континентальний)
лідер

Національний лідер

Лідер галузі

Місцевий лідер

► 2

© Гребешкова О.М., 2020

ТОР-10 країн-лідерів світової економіки

Топ-10 найбільших світових економік за рівнем ВВП:

1. США – \$ 19,39 трлн
2. Китай – \$ 12,24 трлн
3. Японія – \$ 4,87 трлн
4. Німеччина – \$ 3,67 трлн
5. Велика Британія – \$ 2,62 трлн
6. Індія – \$ 2,60 трлн
7. Франція – \$ 2,58 трлн
8. Бразилія – \$ 2,05 трлн
9. Італія – \$ 1,93 трлн
10. Канада – \$ 1,65 трлн

The World Economy
Gross Domestic Product (GDP) by Country 2017



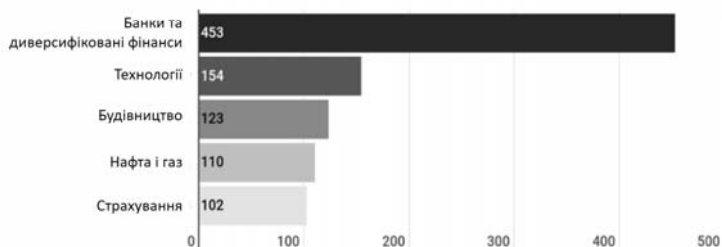
3 <https://landlord.ua/news/usa-ekonomika-svitu-v-odnii-diagrami-infohranika/>

© Гребешкова О.М., 2020

ТОР-5 бізнес-сфер у світі

TOP INDUSTRIES OF THE GLOBAL 2000

Number of companies on the Global 2000 by industry



<https://www.forbes.com/global2000>

4

© Гребешкова О.М., 2020

Рейтинг світових компаній Global 2000 Forbes: ТОП-10 (2019)

THE LIST: 2019 GLOBAL 2000

 #1 ICBC	 #2 JPMorgan Chase	 #3 China Construction Bank	 #4 Agricultural Bank of China	 #5 Bank of America
 #6 Apple	 #7 Ping An Insurance Group	 #8 Bank of China	 #9 Royal Dutch Shell	 #10 Wells Fargo

<https://www.forbes.com/global2000>

► 5

© Гребешкова О.М., 2020

Визначальні характеристики лідерів ринку

9. Система *управління* інноваціями
8. *Швидкість* реагування на зміни
7. *Венчурні* стратегії
6. Розширене та стійке *підприємство*
5. *Лідери і команда*, націлені на перемогу
4. Інноваційна організація і *культура* зростання
3. Конкурентні та маркетингові *стратегії*
2. *Бачення* майбутнього та *зухвалі* цілі
1. *Найкраща практика* створення провідного бізнесу



► 6

© Гребешкова О.М., 2020

10 компаній, в які варто інвестувати



Apple
Капіталізація: \$ 961,3 млрд
Дохід: \$ 261,7 млрд
Коефіцієнт ціна / дохід: 3,7



Microsoft
Капіталізація: \$ 946,5 млрд
Дохід: \$ 118,2 млрд
Коефіцієнт ціна / дохід: 8,0



Google
Капіталізація: \$ 1 000 млрд
Дохід: \$ 162 млрд
Коефіцієнт ціна / дохід: 6,2



Walt Disney Company
Капіталізація: \$ 240 млрд
Дохід: \$ 70 млрд
Коефіцієнт ціна / дохід: 3,4



Amazon.com
Капіталізація: \$ 916,1 млрд
Дохід: \$ 232,9 млрд
Коефіцієнт ціна / дохід: 3,9



Procter & Gamble
Капіталізація: \$ 265,3 млрд
Дохід: \$ 66,9 млрд
Коефіцієнт ціна / дохід: 4,0

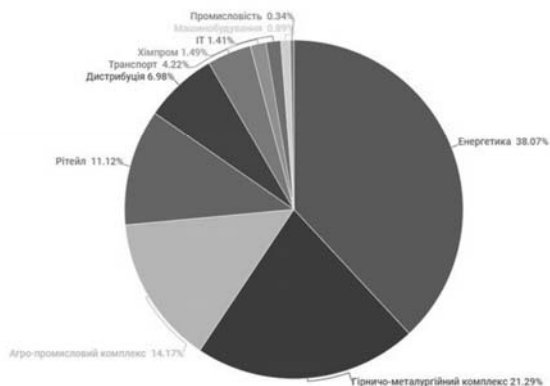
<https://fomag.ru/news/top-6-kompaniy-dlya-investitsiy-na-5-let/>

► 7

© Гребешкова О.М., 2020

Структура рейтингу вітчизняних компаній ТОП-200 за бізнес-сферами (2018 р.)

РЕЙТИНГ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ ЗА ДОХОДАМИ ТОП-200 КОМПАНІЙ 2018 РОКУ



► 8

© Гребешкова О.М., 2020

ТОП-10 найбільших компаній України (2018 р.)

№	Компанія	Виручка (млрд грн)	Прибуток (млн грн)	Вид діяльності	Власник
1	НАК "Нафтогаз України"	204,94	13 613	Енергетика: імпорт та продаж природного газу	Держава
2	ДП "Енергоринок"	171,39	2 860	Енергетика: планує роботу системи ОЕС, здійснює розрахунки	Держава
3	ТОВ "АТБ-Маркет"	85,73	2 723	Рітейл: продаж продуктів через власні супермаркети	Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков, Віктор Карачун
4	АТ "Укрзалізниця"	83,36	354	Транспорт	Держава
5	ПАТ МК "Азовсталь"	81,96	3 571	ГМК: виробництво сталі та прокату	Метінвест, Рінат Ахметов, Вадим Новинський
6	ПАТ "Маріупольський металкомбінат ім. Ілліча"	79,09	3 372	ГМК: виробництво сталі та прокату	Метінвест, Рінат Ахметов, Вадим Новинський
7	ПАТ "Укргазвидобування"	78,97	27 135	Енергетика: видобуток газу та виробництво нафтопродуктів	НАК "Нафтогаз", Держава
8	ПрАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"	67,96	9 509	ГМК: виплавка сталі, виробництво прокату	ArcelorMittal, Лакшмі Міттал (Індія)
9	ПАТ ЗМК "Запоріжсталь"	59,15	4 719	ГМК: виробництво сталі та прокату	Метінвест, Рінат Ахметов, Вадим Новинський
10	ТОВ "Сільпо-Фуд"	57,02	103	Рітейл: продаж продуктів через власні супермаркети	Володимир Костельман

► 9

© Гребешкова О.М., 2020

Кому належать 70% вітчизняних компаній із ТОП-200 (2018 р.)



Відомості з Єдиного державного реєстру

Місце	Ім'я, фамілія	Компанія	Систовинне, \$ млн
1	Рінат Ахметов	SCM Group	8040
2	Ігорь Коломойский	група «Приват»	2600
3	Геннадій Боголюбов	група «Приват»	2200
4	Константин Жеваго	Ferrexpo	1726
5	Вадим Новинський	«Смарт-Холдинг»	1630
6	Віктор Пинчук	EastOne	1400
7	Юрій Косюк	«Міроновський хлебопродукт»	1080
8	Андрей Веревский	«Кернел Групп»	1041
9	Дмитрий Фирташ	Group DF	940
10	Александр и Галина Гергеи	«Епицентр К»	930

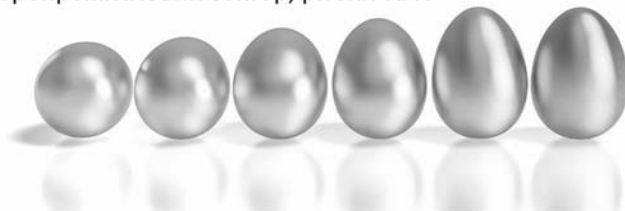


► 10

© Гребешкова О.М., 2020

Бізнес-лідерство в Україні: основні висновки

- ▶ Економіка України залишається сировино-орієнтованою
- ▶ Великий бізнес тримається переважно на «радянських» активах
- ▶ Вагомим чинником бізнес-лідерства залишається політичне лобі
- ▶ Перспективними проривними бізнес-сферами в Україні є агропромисловий сектор, ритейл та ІТ



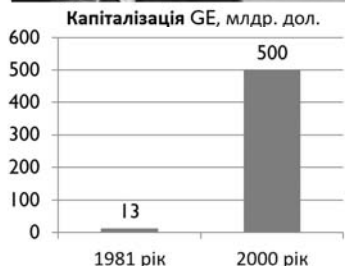
▶ 11

© Гребешкова О.М., 2020

Хрестоматія лідерства: General Electric (GE)



7 пунктів програми Джека Велча для менеджменту шляхом лідерства:



1. Розроби візію для бізнесу
2. Зміни культуру, щоб досягти візії
3. Скороти ієрархію
4. Зруйнуй бюрократію
5. Надай повноваження підлеглим
6. Підвись якість та ефективність
7. Зруйнуй границі

▶ 12

© Гребешкова О.М., 2020

“Циглини” революції Джека Велча в GE



► 13

© Гребешкова О.М., 2020

Управління шляхом лідерства: уроки Джека Велча

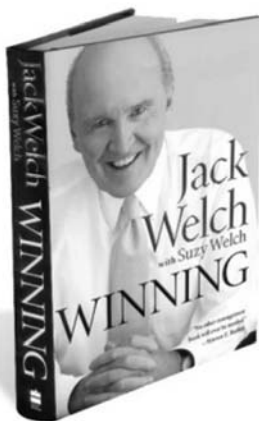


Будь більше лідером і менше управлінцем	
1. Будь лідером	6. Заряджай інших енергією
2. Менше керуй	7. Дивись реальності в очі
3. Ясно формулюй своє бачення	8. Сприймай зміни як можливості
4. Спрощуй	9. Шукай гарні ідеї всюди
5. Будь менш формальним	10. Доводь почате до кінця
Створи організацію-лідера	Розкрий потенціал людей
11. Зруйнуй бюрократію	16. Залучи кожного
12. Зруйнуй границі	17. Зроби кожного гравцем команди
13. Віддай пріоритет цінностям	18. Дерзай!
14. Вирощуй лідерів	19. Роби людей впевненими
15. Зорієнтуй культуру фірми на навчання	20. Перетвори роботу на задоволення
Створи компанію-лідера ринку	
21. Будь №1 або №2	24. Перетвори швидкість на норму
22. Зроби якість стилем життя	25. Створи на фірмі дух маленької компанії
23. Постійно впроваджуй інновації	

► 14

© Гребешкова О.М., 2020

Лідерство шляхом виходу на глобальні ринки: принципи GE



- Виходьте на глобальні ринки швидко і потужно
- Побудуйте міцну місцеву базу, перш ніж починати атаку
- Досягайте синергії з місцевими бізнесами, щоб навести або розширити мости для проникнення на місцевий ринок
- Підсилюйте слабкі бізнес-одиниці за рахунок придбання інших бізнесів та об'єднання ресурсів і здібностей
- Концентруйте свої зусилля на основних напрямках бізнесу, де ти можеш виграти і стати лідером
- Розвивай і навчай місцевих менеджерів, а відраджених повертай додому як можна скоріше

► 15

© Гребешкова О.М., 2020

Нові виклики для лідерів бізнесу

1. Високі технічні характеристики виробів
2. Високі експлуатаційні характеристики (термін служби, ремонт і ТО)
3. Стабільна якість продукції у виробництві (відсутність браку)
4. Високі гарантійні зобов'язання
5. Стислі терміни виготовлення
6. Здатність братися за великі обсяги (масштаб виробництва)
7. Здатність комплексного виконання замовлення (повнота асортименту)
8. Готовність братися і здатність виконувати термінові / аварійні замовлення
9. Готовність братися за дрібні замовлення (штучне виробництво)
10. Готовність братися і здатність виконувати оригінальні проекти
11. Сертифікація продукції за міжнародними стандартами
12. Ефективність роботи служби продажу
13. Цінова конкуренція (демпінг, знижки)
14. Фінансова конкуренція (здатність надавати відстрочку платежу)

► 16

© Гребешкова О.М., 2020

Тема 6. Феномен партнерства в бізнесі



Питання:

1. Природа партнерства як стратегічного імперативу
2. Різновиди партнерства на рівні особистостей та підприємств
3. Синергійний ефект партнерства

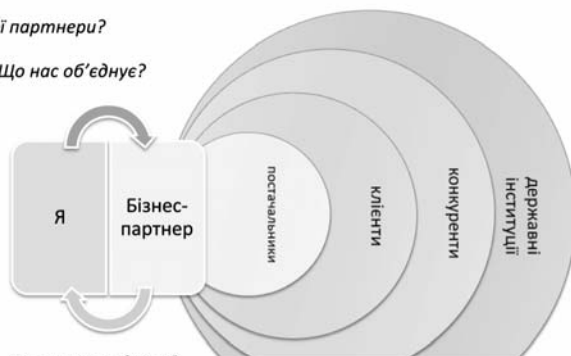
► 1

© Гребешкова О.М., 2020

Партнерство в сучасному бізнесі: екосистемний підхід

Хто мої партнери?

Що нас об'єднує?



Як ми взаємодіємо?

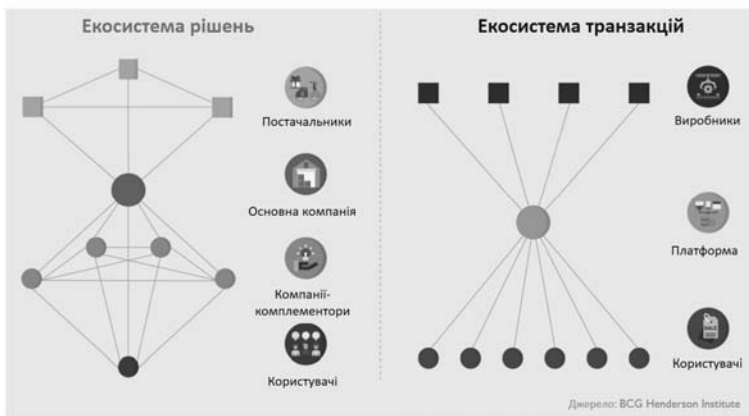
Для чого ми взаємодіємо?

Бізнес-екосистема —
набір власних або партнерських сервісів,
об'єднаних навколо однієї компанії

► 2

© Гребешкова О.М., 2020

Бізнес-екосистеми: два основних типи



Джерело: <https://vc.ru/services/121002-stoit-li-sozdat-biznes-ekosistemu-rassmotrim-preimushchestva-i-vedostatki>

► 3

© Гребешкова О.М., 2020

Бізнес-екосистеми: як обрати модель?



Джерело: <https://vc.ru/services/121002-stoit-li-sozdat-biznes-ekosistemu-rassmotrim-preimushchestva-i-vedostatki>

► 4

© Гребешкова О.М., 2020

Визначення партнерства

Партнерство – це взаємодія двох (або більше) економічних суб'єктів (осіб або підприємств), що ґрунтується на довірі та передбачає створення спільної цінності (продукту або послуги) з розподілом результатів між партнерами



► 5

© Гребешкова О.М., 2020

Принципи партнерської взаємодії

позитивні взаємини між партнерами, що містять впевненість у порядності й доброзичливості один одного



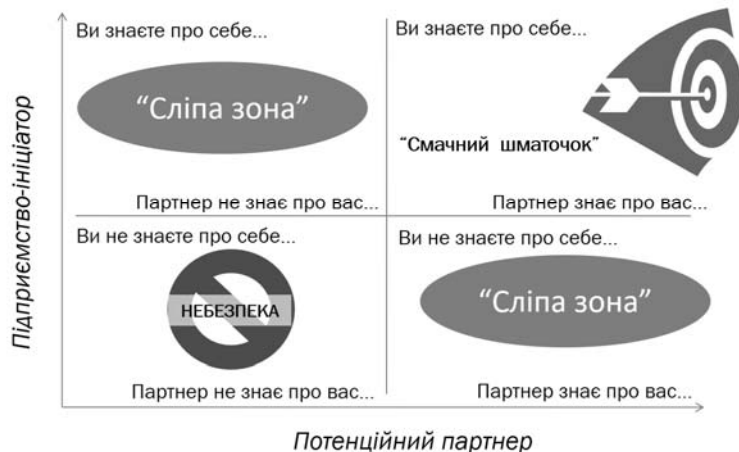
сукупний результат функціонування системи, представлений кількісними та якісними показниками

однакове, неупереджене ставлення до кожного партнера

► 6

© Гребешкова О.М., 2020

Встановлення довіри між партнерами: модель пізнання



► 7

© Гребешкова О.М., 2020

Основні мотиви формування партнерства



► 8

© Гребешкова О.М., 2020

Партнерство - феномен сучасного бізнесу

Конкуренція
як відкрита
боротьба
(*ринок*)

Партнерство
як взаємодія економічних
суб'єктів, що має
договірний характер

Інтеграція
(об'єднання)
(*фірма*)

Партнерство як бізнес-формат підприємницької діяльності

Стратегічний альянс - форма організації відносин підприємств, при якій вони можуть використовувати ресурси одне одного для досягнення спільних стратегічних цілей при збереженні автономності кожного з них

► 9

© Гребешкова О.М., 2020

Ознаки стратегічного характеру взаємодії підприємств

СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ДЛЯ УЧАСНИКІВ ПАРТНЕРСТВА

Партнери мають
спільну стратегію
для досягнення
конкретної мети



Кожний партнер
робить
**специфічний
внесок** та отримує
**специфічний
ефект**



Кожний учасник
несе особисту
відповідальність у
сфері ресурсів,
фінансування та
ризиків



► 10

© Гребешкова О.М., 2020

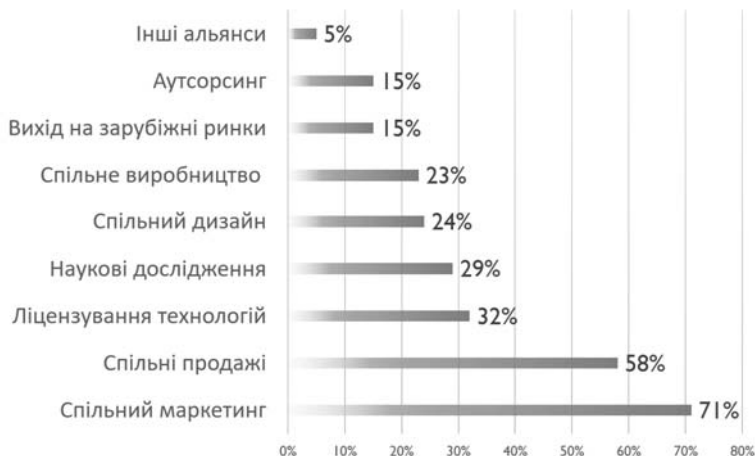
Види сучасної міжфірмової кооперації



► 11

© Гребешкова О.М., 2020

Функціональні сфери бізнес-партнерства



► 12

© Гребешкова О.М., 2020

Різновиди партнерства

На рівні підприємств – міжфірмове партнерство

- «Оболонкові компанії»
- Аутсорсинг
- Франчайзинг
- Кластер

ДАВАЙТЕ
СПІВПРАЦЮВАТИ

На рівні підприємців – міжособистісне партнерство

- Нетворкінг
- Команда

► 13

© Гребешкова О.М., 2020

“Оболонкові” компанії

Оболонкова організація – це організація, яка на контрактній основі передає частину бізнес-функцій (насамперед виробництво продукції) стороннім підрядникам, а сама зосереджується на стратегічній та транзакційній складових бізнесу, тобто визначає, що і скільки виробляти, як і кому реалізувати



Косметика ТМ «Color me»



Видавництво «Folio»

► 14

© Гребешкова О.М., 2020

Аутсорсинг: визначення

Аутсорсинг — це виконання сторонньою організацією (аутсорсером) певних задач або бізнес-процесів, які не є профільними для бізнесу компанії-замовника, але необхідні для повноцінного функціонування бізнесу



► 15

© Гребешкова О.М., 2020

Поняття франчайзингу

Слово «франчайзинг» походить від англ. *Franchise* - «ліцензія», «привілея»

► вид відносин між ринковими суб'єктами, коли одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) за плату (роялті) право на певний вид бізнесу, використовуючи розроблену **бізнес-модель** його ведення

ПРЕДМЕТ УГОДИ

► розвинута форма ліцензування, при якій одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) оплатне право діяти від свого імені, використовуючи **товарні знаки та / або бренди** франчайзера

► 16

© Гребешкова О.М., 2020

Поняття кластеру в економіці

Слово «кластер» походить від латини, грец., англ.
- це “гроно”, “рій бджіл”, “щітка”, “пучок”, “суцвіття”,
“група” тощо



Кластер – це галузево-територіальне добровільне об’єднання підприємницьких структур, що тісно співпрацюють з науковими установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння економічному розвитку регіону

► 17

© Гребешкова О.М., 2020

Партнерство на міжособистісному рівні

► Нетворкінг -

соціальна і професійна діяльність, спрямована на те, щоб за допомогою кола друзів і знайомих максимально швидко і ефективно вирішувати складні життєві завдання і бізнес-питання



► Команда -

тимчасове об’єднання групи людей, які прагнуть досягнути спільної мети

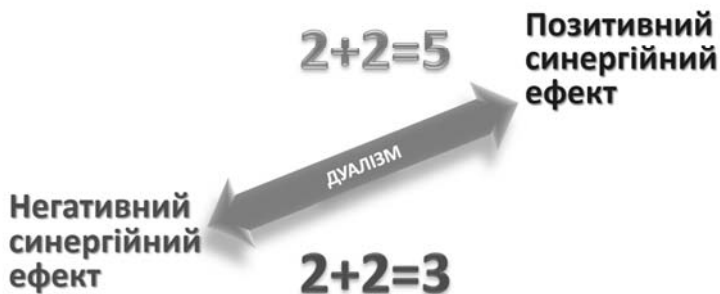


► 18

© Гребешкова О.М., 2020

Синергія взаємодії партнерів: поняття

Компанія об'єднується з іншими, щоб результати спільної діяльності були суттєво більшими, ніж вони здатні досягти поодиночі



► 19

© Гребешкова О.М., 2020

Класифікація синергізму



Комерційний:

Результат
“пов’язаного”
продажу



Операційний:

Результат
більш
високого
ступеня
використання
виробничих
потужностей
та персоналу



Інвестиційний:

Результат
спільного
використання
заводського
обладнання,
загальних
запасів
сировини тощо



Управлінський:

Результат
використання
досвіду
менеджерів

► 20

© Гребешкова О.М., 2020

Тема 7. Бізнес-формати стратегічного партнерства підприємств: аутсорсинг, франчайзинг, кластер



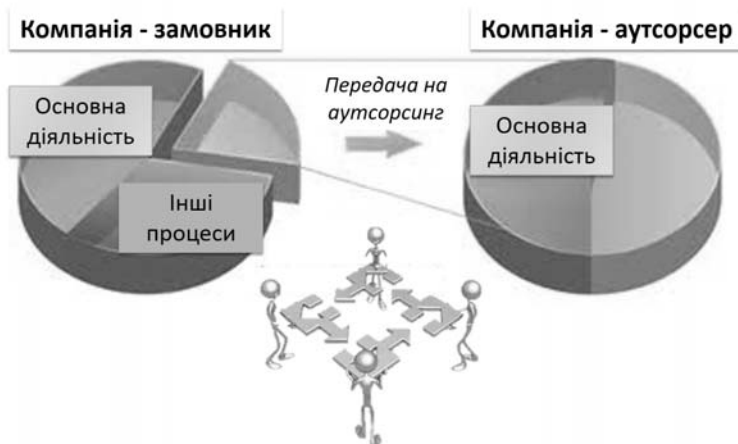
Питання:

1. Аутсорсинг як бізнес-формат стратегічного партнерства
2. Франчайзинг: суть, різновиди, бізнес-практика
3. Кластери та бізнес-екосистеми, їх місце в економіці

► 1

© Гребешкова О.М., 2020

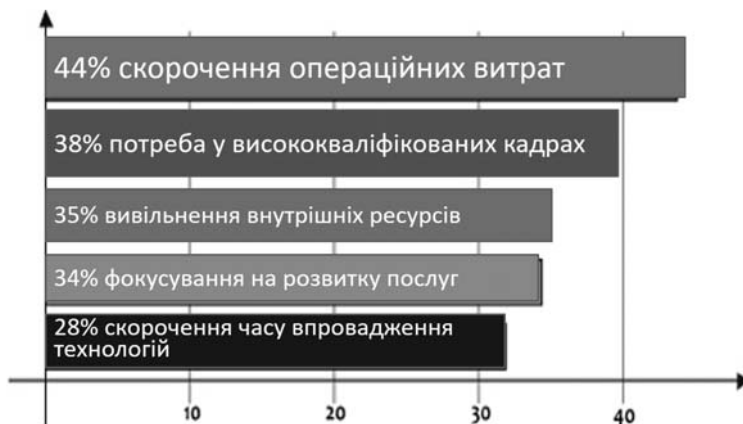
Сутність партнерства на основі аутсорсингу



► 2

© Гребешкова О.М., 2020

Фактори, що обумовлюють аутсорсинг



► 3

© Гребешкова О.М., 2020

Види аутсорсингу



► 4

© Гребешкова О.М., 2020

Портрет ідеального франчайзера



► 7

© Гребешкова О.М., 2020

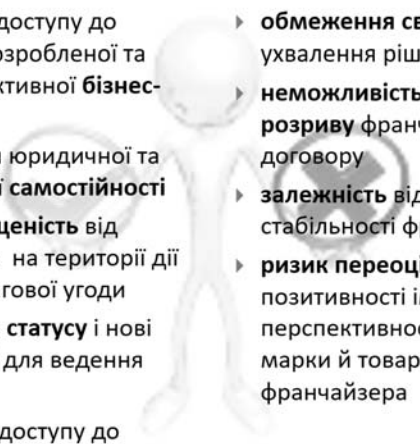
Франчайзер: переваги та недоліки франчайзингу

- отримання **додаткового прибутку** при мінімальних витратах і інвестиціях
- **просування** на ринку товарів (послуг), **товарного знаку** компанії за рахунок компанії-франчайзі
- **посилення контролю** на ринку
- розширення **бізнес-досвіду** та вивчення ринку на основі зворотного потоку інформації від франчайзі
- **залежність** ефективності роботи від сторонніх компаній
- наявність певних **проблем у контролі якості** товарів (послуг), які надаються франчайзі
- **негативний вплив неефективних франчайзі** на імідж і ринкову репутацію торговельної марки
- загроза «**взрощування**» **прямих конкурентів** з франчайзі

► 8

© Гребешкова О.М., 2020

Франчайзі: переваги та недоліки франчайзингу

- 
- ▶ отримання доступу до детально розробленої та високо ефективної **бізнес-моделі**
 - ▶ збереження юридичної та економічної **самостійності**
 - ▶ певна **захищеність** від конкурентів на території дії франчайзингової угоди
 - ▶ підвищення **статусу** і нові можливості для ведення бізнесу
 - ▶ спрощення доступу до **кредитних ресурсів**
 - ▶ **обмеження свободи** ухвалення рішень
 - ▶ **неможливість** швидкого розриву франчайзингового договору
 - ▶ **залежність** від фінансової стабільності франчайзера
 - ▶ **ризик переоцінки** позитивності іміджу і перспективності торговельної марки й товарного знаку франчайзера

Економічна теорія кластерів: підходи до визначення кластерів

З широких визначення кластерів:

- ▶ регіонально обмежені форми економічної активності всередині споріднених секторів, звичайно прив'язані до тих чи інших наукових установ (НДІ, університетам і т. д.).
- ▶ вертикальні виробничі ланцюжки (наприклад, ланцюжок «постачальник - виробник - збутовик - клієнт»). У цю ж категорію потрапляють мережі, що формуються навколо головних фірм.
- ▶ галузі промисловості, визначені на високому рівні агрегації (наприклад, «хімічний кластер») або сукупності секторів на ще більш високому рівні агрегації (наприклад, «агропромисловий кластер»).

Економічна теорія кластерів: кластерні стратегії

Кластерні стратегії

стратегії, спрямовані на підвищення
використання знань в існуючих кластерах

стратегії, спрямовані на створення нових
мереж співпраці усередині кластерів

Центром кластера найчастіше буває кілька потужних компаній, при цьому між ними зберігаються конкурентні відносини. Цим кластер відрізняється від картелю або фінансової групи.

Концентрація суперників, їх покупців і постачальників сприяє зростанню ефективної спеціалізації виробництва. При цьому кластер дає роботу і безлічі дрібних фірм і малих підприємств.

Крім того, кластерна форма організації призводить до створення особливої форми інновації - "сукупного інноваційного продукту".

► 11

© Гребешкова О.М., 2020

Завдання, що дозволяє вирішувати кластерний підхід



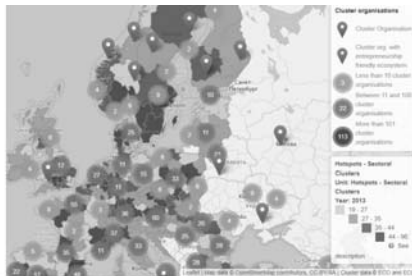
- аналіз конкурентоспроможності держави, регіону, галузі
- формування загальнодержавної промислової політики
- розробка програм регіонального розвитку;
- стимулювання інноваційної діяльності
- встановлення взаємодії великого і малого бізнесу

► 12

© Гребешкова О.М., 2020

Практика кластерів у світі

- ▶ Повністю кластеризованою є економіка Фінляндії, в якій функціонує дев'ять кластерів.
- ▶ Економіка Нідерландів складається з 20 кластерів, на які держава рівняється при впровадженні інноваційної політики.
- ▶ В Данії 40% підприємств країни входять у 29 кластерів. Вони виробляють 60% експорту.
- ▶ Існують також і транскордонні кластери. Приклад — Австрія, підприємства якої співпрацюють з Німеччиною, Італією, Швейцарією, Угорщиною.
- ▶ В ЄС навіть існує Європейський кластерний альянс, який об'єднує близько 60 кластерів різних рівнів: міждержавних, національних, регіональних.



▶ 13

© Гребешкова О.М., 2020

Стан кластерного руху в Україні (станом на 2018 р.)

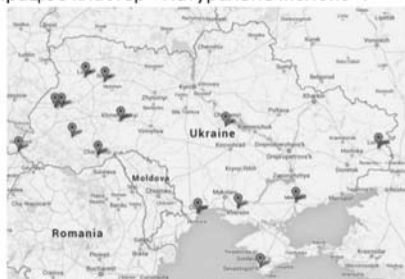
- ▶ усього функціонують понад 60 кластерних утворень різних масштабів;
- ▶ кластери створюються переважно як громадські організації (ГО) та громадські спілки, рідше — як товариства, корпорації, асоціації чи комунальні підприємства;
- ▶ у більшості регіонів створені ІТ-кластери (у формі ГО);
- ▶ переважають кластери на основі аграрного виробництва і туризму;
- ▶ більшість із кластерів не мають інноваційної орієнтації;
- ▶ найбільше кластерів у Запорізькій області (5), Львівській (5), Харківській (6), лише в Житомирській і Луганській областях поки що немає жодного кластера;
- ▶ переважна більшість кластерів створена протягом останніх двох-трьох років, а багато кластерів, які ідентифіковані раніше (починаючи з 1990-х до 2010-х), уже не функціонують;
- ▶ ініціаторами створення кластерів були переважно представники бізнесу;
- ▶ багато проєктів із формування кластерів реалізується міжнародними організаціями, особливо сьогодні, в умовах децентралізації;
- ▶ хоча кластерів у регіонах України ще небагато, проте сьогодні, як і раніше, обговорюється багато питань щодо планування і створення кластерів.

▶ 14 <http://vianyk.academy.gov.ua/pages/dop/81/files/56950967-6607-4805-9203-a197e263718f.pdf>

© Гребешкова О.М., 2020

Кластери в Україні: приклади

- ▶ У смт. Гриців, Хмельницької області році створено кластер сільського зеленого туризму «Оберіг», який об'єднує 10 агроосель.
- ▶ У Чернівецькій області створено українсько-румунський «Перший аграрний кластер». Він поєднує виробників плодово-ягідної продукції та розвитку садівництва.
- ▶ У Рівному створено регіональний агропромисловий інноваційний кластер «Агроінновації». Також у Рівному працює кластер «Натуральне молоко».
- ▶ У Вінницькій області утворено переробно-харчовий кластер.
- ▶ У Львові працює найпотужніший IT-кластер України, до якого входить 65 компаній. У Львові будується IT Park – квартал з 6 офісними будівлями, 2 бізнес-центрами, готелем, торговим центром, університетом, дитячим садком, розміром в 10 га.



▶ 15

© Гребешкова О.М., 2020

Проблеми розвитку кластерів в Україні



- ▶ Державна політика все ще знаходиться на початковій стадії.
- ▶ Відсутні «кластерні стандарти»: кластером може назвати себе будь-хто.
- ▶ Навіть у визнаних кластерах поки що відсутня «широка колаборація» та «вплив на розвиток місцевих секторів економіки», що є визначальними ознаками кластерів. Вітчизняні кластери здебільшого обслуговують зарубіжні економіки.
- ▶ Відсутня єдина експертна спільнота з питань розвитку кластерів.

▶ 16

© Гребешкова О.М., 2020

Бізнес-екосистеми: поняття

Бізнес-екосистема - це динамічна група незалежних гравців (господарюючих суб'єктів), які разом створюють єдину споживчу цінність (товар або послугу)

Бізнес-екосистемами є:

- ❑ Маркетплейси (в ритейлі - Amazon, eBay, Taobao; в готельному бізнесі - Airbnb, TripAdvisor, Open Table, в транспортних послугах - Uber, Lyft, Didi і для фрілансерів - Upwork, Croogster, Fiverr)
- ❑ IT-системи, які об'єднують компоненти і додатки від багатьох постачальників на загальній платформі (Microsoft Windows, Apple iOS, Android, SAP NetWeaver)
- ❑ Пропозиції, які об'єднують компоненти від різних гравців ринку відеоігри, електронні книги, системи розумного будинку, житлові рішення для сонячної енергії, 3D-друк)
- ❑ Пропозиції, які об'єднують послуги різних постачальників (системи кредитних карт, розумні фермерські або гірничодобувні рішення)

► 17

© Гребешкова О.М., 2020

Бізнес-екосистеми: відмітні характеристики

- Модульність. На відміну від моделі вертикальної інтеграції або ієрархічних ланцюжків поставок, в бізнес-екосистемах компоненти пропозиції розробляються незалежно, але функціонують як єдине ціле. Наприклад, в смартфонах хоча деякі додатки і встановлені, більшість же користувач вибирає і завантажує самостійно.
- Кастомізація. На контрасті з моделлю відкритого ринку, учасники екосистеми, як правило, адаптуються під неї і прагнуть до взаємної сумісності. Наприклад, розробникам відеоігор необхідно робити гри під конкретні платформи.
- Принцип багатосторонніх відносин (мультилатералізм). Усі гравці в екосистемі пов'язані між собою, їх відносини складно розкласти на окремі взаємодії. Успішний контракт між А і В (наприклад, виробником смартфонів і розробником додатків) може бути підірваний через невиконання контракту між А і С (виробником смартфонів і постачальником телекомунікаційних послуг).
- Координація. На відміну від моделі вертикальної інтеграції або ланцюжків поставок, у бізнес-екосистемах існує особливий механізм координації - стандарти, правила або процеси. Наприклад, доступ до цифрових платформ і взаємодія з ними зазвичай регулюються набором інтерфейсів прикладного програмування (API).

► 18

© Гребешкова О.М., 2020

Лекція 8. Нетворкінг як інструмент бізнес-партнерства



Питання:

1. Нетворкінг в бізнесі: поняття, види та можливості
2. Самопрезентація: онлайн і офлайн
3. Правила ефективного нетворкінгу в бізнесі

► 1

© Гребешкова О.М., 2020

Нетворкінг: поняття

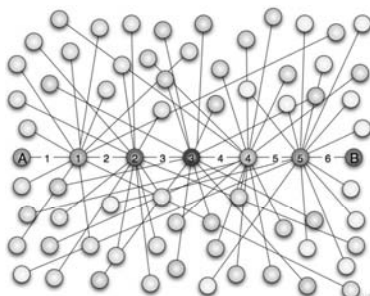


Нетворкінг (англ. *Networking*) –
це соціальна і професійна діяльність, спрямована на
створення мережі контактів, корисних для вирішення
різноманітних завдань

► 2

© Гребешкова О.М., 2020

Основа нетворкінгу: теорія шести рукошляків



Автори: Стенлі Мілгрем і Джеффі Треверс (1969)

Автори :

Стенлі Мілгрем і
Джеффі Треверс
(1969)



Гіпотеза полягала в тому, що кожна людина опосередковано знайома з будь-яким іншим жителем планети через ланцюжок спільних знайомих в середньому з шести осіб

Експеримент. Мешканцям одного міста було роздано 300 конвертів, які треба було передати певній людині, яка жила в іншому місті. Конверти можна було передавати тільки через своїх знайомих і родичів. До адресата дійшло 60 конвертів. Зробивши підрахунки, Мілгрем визначив, що в середньому кожний конверт пройшов через шість пар рук.

У 2008 році дослідження Microsoft показало, що середня довжина ланцюжка контактів між користувачами поштової служби .NET Messenger становить 6,6

► 3

© Гребешкова О.М., 2020

Основи нетворкінгу



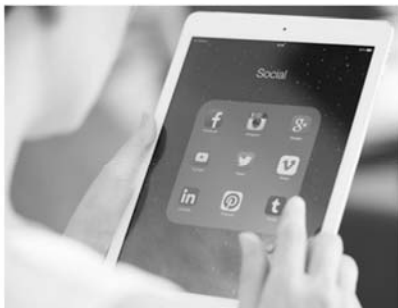
- Нетворкінг будується на **довірі** та **взаємній вигоді**
- Необхідно визначити **цілі** участі в заходах і вибрати **цільові групи**, які допоможуть отримати необхідне
- Необхідно зрозуміти свою **цінність** для інших та усвідомити цінність інших людей для себе

Джерело: Ермолаев А. 10 правил и приёмов успешного нетворкинга // <https://vc.ru/p/network>

► 4

© Гребешкова О.М., 2020

Основи нетворкінгу



- Обов'язково прислухатися до зворотного зв'язку і швидко реагувати
- Одним з головних інструментів налагодження нових знайомств у бізнесі залишається **соціальна мережа**

Джерело: Ермолаєв А. 10 правил и приёмов успешного нетворкинга // <https://vc.ru/p/network>

▶ 5

© Гребешкова О.М., 2020

Соціальний рейтинг в Китаї

Алгоритм розраховує бал соціального рейтингу

Державний облік

- ☐ Сплата податків
- ☐ Повернення кредитів
- ☐ Сплата рахунків кредитною картою
- ☐ Сплата рахунків ЖКГ
- ☐ Виплати за постановами суду

Громадський облік

- Дотримання ПДР
- Дотримання норм народжув.
- Сплата за громадський транс
- Чесність в освіті
- Громадська діяльність
- Повага до батьків
- Судимість

Онлайн облік

- Взаємодія з інтернет-користувачами
- Надійність інформації, поширюваної або копіюваної в мережі
- Споживчі звички



Месенджер: The Wall Street Journal

▶ 6

© Гребешкова О.М., 2020

Самопрезентація онлайн: соціальні мережі для бізнес-нетворкінгу

LinkedIn - соціальна мережа для пошуку і встановлення ділових контактів

У LinkedIn зареєстровано понад 500 млн користувачів (за станом на кінець 2017 року), що представляють 150 сфер бізнесу з 200 країн. Сайт доступний на 24 мовах світу



<http://www.linkedin.com/>

Джерело: <https://ru.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>

► 7

© Гребешкова О.М., 2020

LinkedIn для бізнес-нетворкінгу



LinkedIn надає можливість зареєстрованим користувачам створювати і підтримувати список ділових контактів. LinkedIn вимагає попереднє знайомство з контактами. У разі, коли користувач не має прямого зв'язку з контактом, він може бути представленим через інший контакт.

Користувачі LinkedIn можуть використовувати список контактів в цілях:

- ✓ бути представленими через існуючі контакти і розширювати зв'язки
- ✓ здійснювати пошук компаній, людей, груп за інтересами
- ✓ публікувати професійні резюме і здійснювати пошук роботи
- ✓ рекомендувати і бути рекомендованими
- ✓ публікувати вакансії
- ✓ створювати групи за інтересами

Джерело: <https://ru.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>

► 8

© Гребешкова О.М., 2020

Як зробити анкету в LinkedIn корисною?



Джерело: <https://vc.ru/p/network>

© Гребешкова О.М., 2020

► 9

Резюме vs Портфоліо

Резюме

— це коротке узагальнення найважливіших відомостей про особу, зокрема даних про освіту, професійний досвід, а також основних біографічних даних

- Резюме потрібно при пошуку роботи, презентації своїх досягнень
- Лаконічність і чіткість – запорука успіху
- Ураховуємо цільову аудиторію!
- Грамотність, грамотність і ще раз грамотність!



► 10

© Гребешкова О.М., 2020

Резюме vs Портфоліо



Портфоліо

— це специфічний (паперовий або електронний) формат фіксування, накопичення, оцінки і самооцінки особистих досягнень (робіт, проектів, сертифікатів тощо) за певний проміжок часу.

- ▶ Портфоліо потрібно переважно для творчих професій (креативних сфер діяльності)
- ▶ Діловий стиль - вітається
- ▶ Ні плагіату!

10 правил складання портфоліо

- ▶ Обмежте кількість робіт. Оптимально обрати 10 - 20 робіт
- ▶ Виберіть, як позиціонувати себе. Публікуйте роботи в тій сфері, в якій хочете показати себе професіоналом
- ▶ Зробіть портфоліо наочним. Проілюструйте кожну свою роботу скріншотами, фотографіями, відео. Виділяйте в тексті найважливіші фрагменти.
- ▶ Опишіть кожну роботу. Вкажіть цілі, які ставилися.
- ▶ Зробіть портфоліо зручним. Для полегшення перегляду роботи краще, якщо буде розміщений не файл, який необхідно завантажувати і відкривати, а скріншот документа або сайту, де опубліковано текст.



Джерело: https://www.rabota.kharkov.ua/articles/candidates/10_pravil_sostavleniya_portfolio

10 правил складання портфоліо

- ▶ Чи не приписуйте собі чужих заслуг. Навіть якщо портфоліо у вас поки невелике, краще просто написати, що ви початківець з мінімальним досвідом.
- ▶ Не включайте незакінчені роботи. Якщо вам дуже хочеться включити таку роботу в портфоліо, то краще продемонструйте тільки повнофункціональні елементи.
- ▶ Отримайте згоду замовника на розміщення роботи в портфоліо.
- ▶ Перевірте грамотність.
- ▶ Оновлюйте своє портфоліо свіжими матеріалами. Відсутність нових робіт може бути розцінено небажання розвиватися.



Джерело: https://www.rabota.kharkov.ua/articles/candidates/10_pravil_sostavleniya_portfolio

▶ 13

© Гребешкова О.М., 2020

Самопрезентація офлайн: візитка



Класика:

переважна більшість карток – прямокутні, чорно-білі та глянцеві.



Креатив:

- картка не обов'язково повинна бути прямокутною
- існують об'ємні візитки
- на візитках добре виглядають фотографії, а також цікаві фрази, цитати або слогани, які відповідають філософії власника візитки

«Візуально приємна візитна картка, на якій легко знайти і розібрати всю інформацію, справляє краще враження, ніж якесь оригінальне оформлення. Всім подобаються незвичайні візитки, але виділятися краще змістом своїх бесід з потрібними людьми.»

Хайме Петканикс (Jaime Petkanics), HR-експерт

▶ 14

© Гребешкова О.М., 2020

Інформація на візитці

В А Ж Л И В І С Т Ь	Персональні дані	Прізвище та ім'я
		Організація, яку представляємо
		Статус (студент, власник компанії, посада ...)
	Контакти	Телефон
		E-mail
		Профіль в соціальних мережах
	Візуальна інформація	Лого організації
		Фото власника візитки
	Інтереси	Сфери діяльності
		Професійні інтереси та хобі
		Цитата, що відображає вашу філософію

10 правил ефективного нетворкінгу



1. Шукайте людей і проекти

- У процесі реалізації проекту або навчання ваша мережа знайомств зростатиме



2. Будьте собою

- Чим відвертішими ви будете з іншими, тим краще і міцніше будуть ваші зв'язки

Джерело: Стоян Е. Нетворкінг: 10 правил, як правильно заводити полезні зв'язки // <http://blog.rabota.ua/networking-10-pravil-kak-pravilno-zavodit-poleznyie-svyazi/>

10 правил ефективного нетворкінгу



3. Створюйте потік спілкування

- Говоріть з людьми будь-де: в літаку або поїзді, на виставці і на футболі, під час конференцій та у відпустці...



4. Висловлюйте вдячність і захоплення

- Комплімент - кращий спосіб завести діалог, зняти напругу або підтримати бесіду.

Джерело: Стоян Е. Нетворкінг: 10 правил, як правильно заводять корисні зв'язки // <http://blog.rabota.ua/networking-10-pravil-kak-pravilno-zavodit-poleznyie-svyazi/>

► 17

© Гребешкова О.М., 2020

10 правил нетворкінгу



5. Будьте корисним для інших

- Нічого не зміцнює зв'язки так, як готовність допомогти і вміння стати у нагоді в скрутну хвилину.



**ОДИН ЗА ВСІХ
ВСІ ЗА ОДНОГО**

6. Віддавайте, не чекаючи нічого взамін

- Допмагаючи іншим безоплатно, ви нарощуєте соціальний капітал, який можна потім перетворити в реальний.

Джерело: Стоян Е. Нетворкінг: 10 правил, як правильно заводять корисні зв'язки // <http://blog.rabota.ua/networking-10-pravil-kak-pravilno-zavodit-poleznyie-svyazi/>

► 18

© Гребешкова О.М., 2020

10 правил нетворкінгу



7. Ведіть професійний блог

- Розміщуючи достовірну, важливу й унікальну професійну інформацію, ви набуваєте ім'я експерта та отримуєте свою аудиторію.



8. Шукайте зустрічей

- Слідкуйте за діяльністю потрібних вам людей і шукайте, де б ви могли знайти точки дотику – під час конференцій, ділових зустрічей або просто в соціальних мережах.

Джерело: Стоян Е. Нетворкінг: 10 правил, як правильно заводять корисні зв'язки // <http://blog.rabota.ua/networking-10-pravil-kak-pravilno-zavodit-poleznyie-svyazi/>

► 19

© Гребешкова О.М., 2020

10 правил нетворкінгу

What's
New?

9. Створюйте приводи

- Домовтеся з університетом, де ви вчилися, або спеціалізованим ЗМІ про надання майданчика для експертної дискусії, конференції або зустрічі професіоналів.



10. Нагадуйте про себе

- Після знайомства вам слід нагадати про себе пару раз – через коментар в Facebook, email з подякою тощо. Для початку налагодьте міцний контакт і довірчі відносини, а тоді приступайте до здійснення своїх цілей.

Джерело: Стоян Е. Нетворкінг: 10 правил, як правильно заводять корисні зв'язки // <http://blog.rabota.ua/networking-10-pravil-kak-pravilno-zavodit-poleznyie-svyazi/>

► 20

© Гребешкова О.М., 2020

Тема 9. Партнерська взаємодія в команді



Питання:

1. Команда в житті та бізнесі
2. Формування команди та робота в команді
3. Міжкультурні аспекти командної взаємодії

► 1

© Гребешкова О.М., 2020

Команда: визначення та ознаки

Команда – це тимчасовий колектив людей, який працює над реалізацією певної ідеї та поєднаний спільними інтересами



► 2

© Гребешкова О.М., 2020

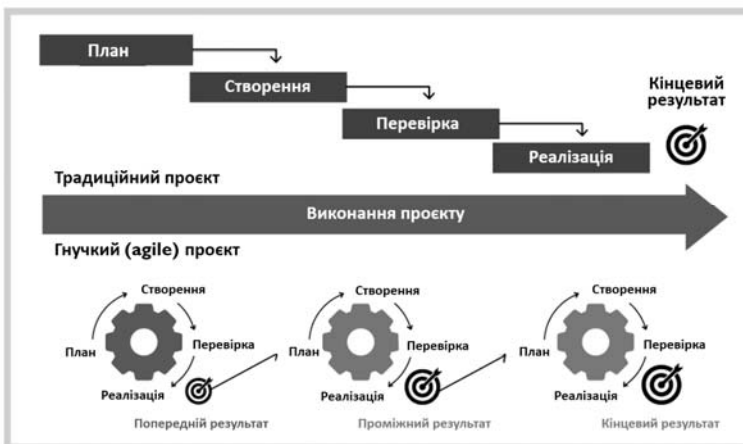
Проектні команди: особливості

- ▶ Команда працює над проектом (не над процесом)
- ▶ Проект – одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, що спрямований на досягнення певної мети у визначений період часу з обмеженими ресурсами (бюджетом)
- ▶ Команда розпадається після завершення проекту
- ▶ Ключові характеристики: крос-функціональність, взаємозамінність, самоорганізованість, обмежена чисельність (4-10 осіб)
- ▶ Основи організації роботи проектної команди: традиційний та гнучкий (agile) проектний менеджмент

▶ 3

© Гребешкова О.М., 2020

Порівняння традиційного та гнучкого управління проектами

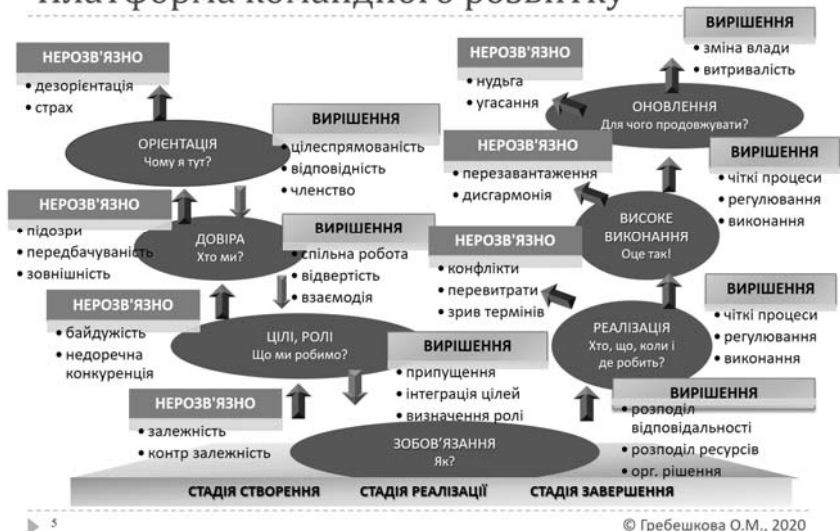


▶ 4

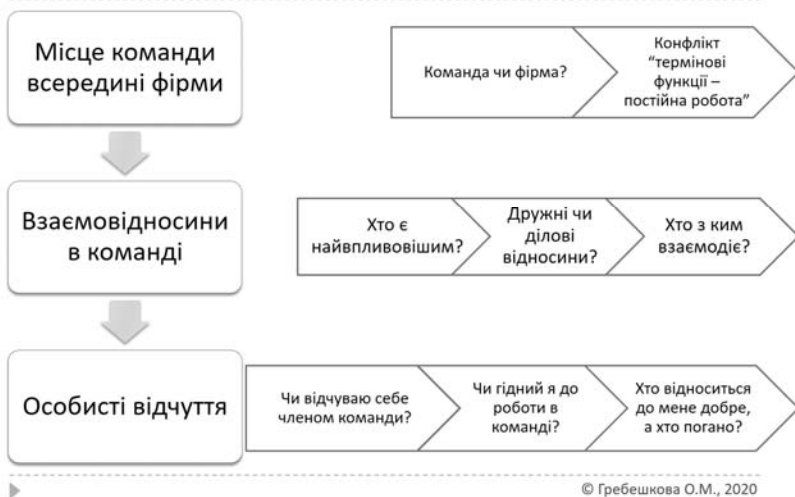
Джерело: <https://siasflow.com/project/agile/traditional-vs-agile-project-management/>

© Гребешкова О.М., 2020

Платформа командного розвитку



Формування команди



Ролі в команді (модель Р.М. Бельбіна)



► 7

© Гребешкова О.М., 2020

Проблеми при формуванні команди

Прояв характерів

- владолюбиві учасники
- неформальні лідери
- “мильні кульки”
- відверті ледарі

Обговорення проблем

- спори з різних причин
- прийняття поглядів без зауважень
- поспішність в прийнятті рішень

Помилкові методи звіту

- применшення
- приписування

Помилки керівництва

- суттєві відхилення
- різкі зміни настрою

Взаємовідносини

- ворожість членів команди
- конфліктні ситуації

► 8

© Гребешкова О.М., 2020

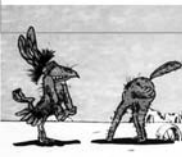
Ефективність команди

Ознаки ефективної команди	Стадії створення команди	Поведінка і стиль керівництва командою
Чіткі цілі та завдання	<i>Формування</i> : група визначає цілі, композицію, візирець керівництва	<i>Спрямування</i> : організовувати та спрямовувати роботу членів команди, визначити канву проєкту
Розуміння взаємозалежності	<i>Подолання труднощів</i> : конфлікт початкової стадії, виникають скриті плани дій	<i>Підтримка</i> : встановлення високих стандартів, спільно створений каркас проєкту
Відданість і довіра	<i>Формулювання норм</i> : група встановлює ступінь відкритості та довіри	<i>Інструктування</i> : дозвіл іншим упорядкувати свою роботу
Розподіл потенціалу	<i>Прояв себе</i> : група досягла зрілості, почалось виконання проєкту	<i>Делегування</i> : розподілена відповідальність за завдання, створені умови для інших членів команди для виконання проєкту

► 9

© Гребешкова О.М., 2020

Підходи до трактування суті конфліктів

Традиційний («негативний») погляд	Сучасний («позитивний») погляд	
Провокується підбурювачами спокою	Неминучий між людьми	
Негативне явище	Часто вигідний	
Його треба уникати	Природний результат змін	
Має бути подавлений	Конфліктом можна і треба управляти	
		

► 10

© Гребешкова О.М., 2020

5 рівнів конфлікту



Рівень 1. Проблема, яку треба вирішити

- **Співпраця.** Пошук ситуації, в якій виграє кожний.
- **Консенсус.** Вивчення думок кожного члена команди, та пошук такого рішення, яке задовольнить всіх.

Рівень 2. Суперечність

- **Підтримка.** Розширення прав та можливостей інших, щоб вирішити проблему.
- **Безпека.** Все, що повертає відчуття безпеки, наприклад, ігри на співпрацю або повторне обґрунтування загальнокомандних цінностей.

Рівень 3. Боротьба

- **Примирення.** Поступки на користь іншій точці зору, коли стосунки важливіші, ніж предмет спору. Така стратегія успішна лише в короткій перспективі.
- **Перемовини.** Коли предмет спору – те, що необхідно поділити (ресурси). Проте, коли предмет спору – людські цінності, перемовини нерезультативні.
- **Збір фактичної інформації** для прояснення ситуації.

Рівень 4. Хрестовий похід

- **Створення нової безпечної структури.** Застосування «човникової дипломатії» для обміну думками між членами команди (командами) та зниження напруження у стосунках.

Рівень 5. Світова війна

- Використання усіх доступних стратегій для запобігання шкоди для кожної із сторін.

► 11

© Гребешкова О.М., 2020

Стратегії поведінки в конфлікті



Конфліктолог
Кеннет Томас
розділив всі типи
поведінки в
конфліктних
ситуаціях на два:

- прагнення суб'єкта конфлікту відстояти свої особисті інтереси
- прагнення суб'єкта конфлікту враховувати інтереси інших людей

Основні стратегії поведінки людей в конфлікті



► 12

© Гребешкова О.М., 2020

Як вирішувати конфлікти в команді

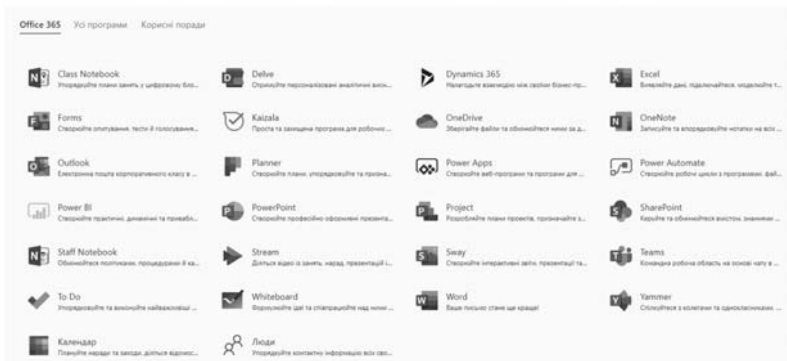


► 13

© Гребешкова О.М., 2020

Робота команди онлайн: комплексні рішення

Microsoft 365 — це платний хмарний власницький інтернет-сервіс і програмне забезпечення компанії Microsoft, що розповсюджується за схемою «програмне забезпечення + послуги» (англ. Software + Services)



► 14

© Гребешкова О.М., 2020

Типологія культурних вимірів

Модель Герта Хофстеде



Герт Хофстеде
(*Geert Hofstede*)
Соціолог, Нідерланди

Найвидатніша робота - визначення культурних характеристик різних народів через оцінку, що враховує п'ять (+1) параметрів:

- ✓ Відстороненість від влади
- ✓ Індивідуалізм
- ✓ Маскулінність
- ✓ Неприйняття невизначеності
- ✓ Короткострокова / довгострокова орієнтація на майбутнє
- ✓ Терпимість

▶ 15

© Гребешкова О.М., 2020

Модель Герта Хофстеде: відстороненість від влади



▶ 16

© Гребешкова О.М., 2020

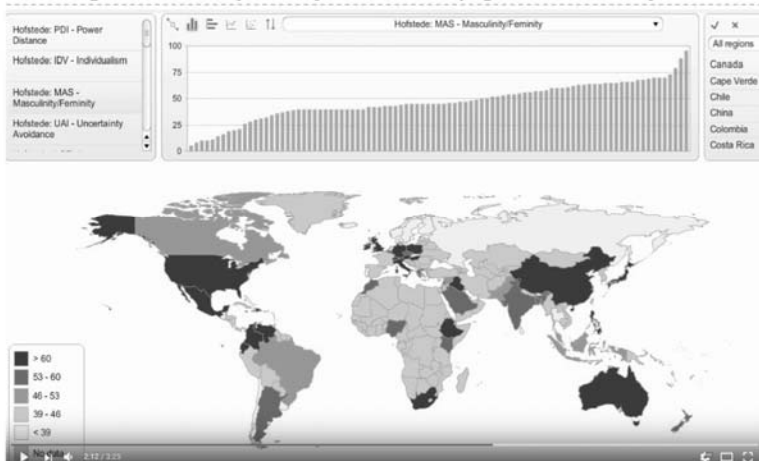
Модель Герта Хофстеде: відособленість (індивідуалізм)



► 17

© Гребешкова О.М., 2020

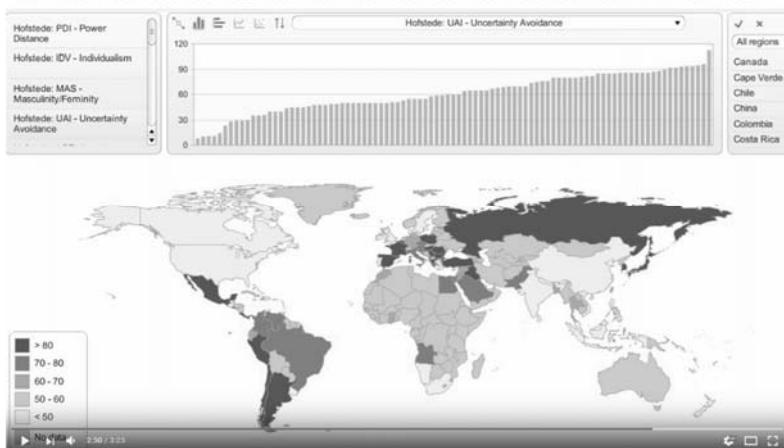
Модель Герта Хофстеде: напористість (маскуліність/фемінність)



► 18

© Гребешкова О.М., 2020

Модель Герта Хофстеде: унікнення невизначеності



19

© Гребешкова О.М., 2020

Модель Герта Хофстеде: орієнтація на майбутнє (стратегічне мислення)



20

© Гребешкова О.М., 2020

Тема 10.

КСВ як філософія бізнес-партнерства



Питання:

1. Філософія соціальної відповідальності бізнесу
2. Стейкхолдери компанії та їх інтереси
3. Перспективи поширення КСВ в Україні

► 1

© Гребешкова О.М., 2020

Концепція сталого розвитку

Сталий розвиток — загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі



► 2

© Гребешкова О.М., 2020

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): що це?

Корпоративна соціальна відповідальність – концепція, згідно з якою організація враховує інтереси суспільства, бере на себе відповідальність за наслідки своєї діяльності та її впливу на замовників, постачальників, співробітників, акціонерів, місцеві спільноти та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів)



► 3

© Гребешкова О.М., 2020

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): модель Арчі Б. Керролла (Archie B. Carroll model, 1979)



► 4

© Гребешкова О.М., 2020

Передумови формування КСВ



- ▶ Свобода вибору
- ▶ Інформаційна відкритість
- ▶ Зосередження уваги на ключових стейкхолдерах
- ▶ Нефінансові показники
- ▶ Узгодженість з бізнес-стратегією

▶ 5

© Гребешкова О.М., 2020

Найпоширеніші міжнародні стандарти КСВ

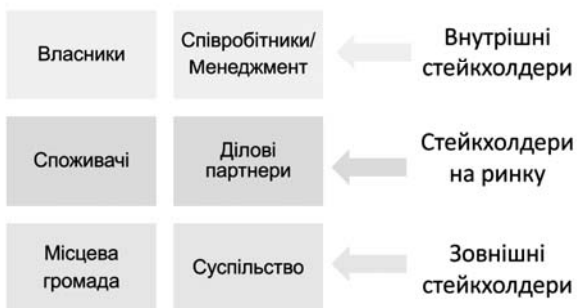
- Керівництво зі звітності у сфері сталого розвитку Глобальної ініціативи (Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), 1997)
- Стандарт для взаємодії із зацікавленими сторонами AA1000SES (Інститут соціальної та етичної звітності, Великобританія, 1999 р.)
- Керівництво з соціальної політики ISO26000 (Міжнародна організація по стандартизації 2010 р.)
- Міжнародний стандарт корпоративної відповідальності SA8000 (Рада з економічних пріоритетів агентства з акредитації, 1997 р.)

▶ 6

© Гребешкова О.М., 2020

Стейкхолдери: поняття та основі групи

Стейкхолдери (stakeholders) - люди, група осіб або окремі організації, чії дії, поведінка або рішення можуть впливати на процеси та прибуток компанії



► 7

© Гребешкова О.М., 2020

Впливовість та зацікавленість стейкхолдера (модель А. Менделоу)

Вплив стейкхолдера

- *сила стейкхолдера в управлінні підприємством.*
- До впливу відносять можливість стейкхолдера впливати на фінансові параметри діяльності підприємства; вплив на людей, які приймають рішення з ключових питань

Зацікавленість стейкхолдера

- *внесок стейкхолдера в результати діяльності підприємства.*
- До зацікавленості відносять особливі знання чи вміння стейкхолдера, якими він ділиться для того, щоб цілі підприємства були досягнуті

► 8

© Гребешкова О.М., 2020

Матриця «Влада – Інтерес»



► 9

© Гребешкова О.М., 2020

Збалансована система показників ефективності бізнесу

Збалансована система показників
(Balanced Scorecard, BSC)

— це система вимірювання ефективності діяльності підприємства (система стратегічного управління результативністю), заснована на баченні та стратегії та включає фінансові і нефінансові показники

Можливості, що відкриває BSC

- чітко сформулювати стратегію та досягти консенсусу для всіх стейкхолдерів
- довести стратегію до відома всіх працівників компанії
- узгодити цілі і завдання підрозділів і кожного працівника зі стратегією компанії
- ідентифікувати і систематизувати стратегічні ініціативи
- періодично та систематично проводити огляди досягнутих стратегічних результатів
- створювати зворотній зв'язок для отримання інформації і своєчасного виміру стратегії

► 10

© Гребешкова О.М., 2020

Збалансована система показників ефективності бізнесу



► 11

© Гребешкова О.М., 2020

Соціальне підприємництво



Соціальне підприємництво — підприємницька діяльність, націлена на пом'якшення або розв'язання соціальних проблем

Ознаки соціального підприємництва:

- є гібридом між некомерційними організаціями та класичним бізнесом;
- їх діяльність спрямована на вирішення соціально-економічних та екологічних проблем.
- їх першочерговим завданням є соціальна місія або цінність, а прибуток частково може направлятися на соціальні цілі;
- сприяє розвитку суспільства шляхом впровадження інновацій, стимулює до саморозвитку і вчить допомагати самому собі і навколишньому середовищу.

► 12

© Гребешкова О.М., 2020

Критерії соціального підприємництва

Фонд WNISEF* вважає підприємництво соціальним, якщо виконується один з критеріїв:

- ▶ 20% прибутку відраховується на благодійність або інші соціальні цілі
- ▶ 50% співробітників відносяться до соціально вразливих категорій населення
- ▶ менше 50% співробітників з соціально вразливих категорій і 10% прибутку відраховується на благодійність або вирішення соціальних проблем



▶ 13

© Гребешкова О.М., 2020

Актуальність КСВ для України

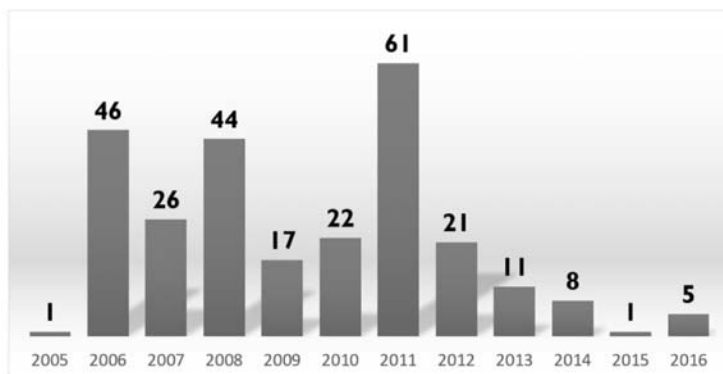
- ▶ Низький рівень корпоративної культури, як наслідок, фінансова та економічна слабкість значної частини суб'єктів в Україні
- ▶ Низький рівень обізнаності суспільства про роль бізнесу
- ▶ Відсутність розуміння бізнесом та суспільством основних цілей і механізмів реалізації КСВ через термінологічну (нормативну) невизначеність
- ▶ Закритість більшості українських організацій для широкої громадськості
- ▶ Дисбаланс складових реалізації політики КСВ українськими компаніями

▶ 14

© Гребешкова О.М., 2020

КСВ-практики українських компаній

263 українські компанії підписали Глобальний договір.
Тільки 34 компанії є активними членами Глобального договору



► 15

© Гребешкова О.М., 2020

Розуміння КСВ українськими компаніями



Джерело: <http://kontrakty.ua/article/34979>

►

© Гребешкова О.М., 2020

Партнери компанії у розробці програм КСВ



Джерело: <http://kontrakty.ua/article/34079>

► 17

© Гребешкова О.М., 2020

Основні проблеми розвитку КСВ



- відмова від концепції національної стратегії розвитку КСВ
- відсутність консолідації зусиль організацій, що беруть участь в розвитку КСВ
- низький рівень поінформованості про КСВ
- мімікрія благодійних та іміджевих проектів в рамках проектів КСВ
- економічний спад

Відсутність системи знань і навичок реалізації КСВ

► 18

© Гребешкова О.М., 2020

Внесок університетів в економічний розвиток

Доходи і витрати університетів	аналізує структуру доходів, співвідношення державних і приватних джерел, частка витрат у ВВП, внесок у ВВП, вплив на продуктивність університетів-партнерів
Університет як роботодавець	кількість працівників в університеті і робочих місць, які існують або створюються в рамках роботи університету, наприклад, шляхом закупівель, сприяння створенню стартапів для залучення іноземних студентів і т. д.
Університет як інноваційний драйвер	проведення інноваційних досліджень і впровадження результатів, створюючи інноваційну екосистему платформи для взаємодії інвесторів і дослідників
Університет як фактор розвитку регіону і міста	вплив на зайнятість, розвиток місцевих підприємств, особливо малих області в залученні студентів і відвідувачів заходів, організованих університетом, просуваючи співтовариство

Джерело: <http://finance.bigmir.net/business/62371-Vlivanie-yniversitetov-na-razvitiye-ekonomiki-infografika>

► 19

© Гребешкова О.М., 2020

Вітаємо із завершенням курсу!



► 20

© Гребешкова О.М., 2020

4. МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В КУРСІ

АКТИВНЕ СЛУХАННЯ¹

Вид слухання, в якому на перший план виступає відображення, уточнення інформації, що «допомагає пов'язувати окремі фрагменти розповіді, внаслідок чого реалізується розуміння» [2], активніше використовується словесна форма, називають рефлексивним або активним слуханням.

Етапи активного слухання:

1) несловесна підтримка мовця — контакт очей, «поза слухання», кивки, вираз згоди: «Угу», «Так-так» тощо;

2) фрази перенесення відповідальності за висловлення на партнера (парафраз не працює, якщо не підкреслено, хто саме висловив цю думку) — «Ви вважаєте, що...», «Отже, Ви говорите, що...», «Значить, Ви стверджуєте...», «Отже, Ваша думка зводиться до наступного...», «Ви висловилися таким чином, що...», «Ваші слова таю... « та ін.;

3) формулювання змісту висловлювання — на цьому етапі треба позбутися власних емоцій, оцінок;

4) отримання згоди співрозмовника після інтерпретації його думки — «Я правильно зрозумів?», «Це так?», «Я нічого не переплутав?». Можливо, буде потрібно перефразувати сказане ще раз, до повного розуміння;

5) демонстрація свого ставлення до почутого — підкреслити, що це Ваша думка з приводу почутого. Висловлювати ставлення тільки до слів, але не до особистості, хто говорить;

6) висловлення свого власного судження за суттю — «Моя думка...», «Я вважаю...», «Я думаю» і т. п.

Найзагальноприйнятими прийомами, котрі характеризують активне слухання, є постійні уточнення правильності розуміння інформації, яку хоче донести співрозмовник. Необхідно уникати поспішності у висновках, вживання некатегоричних формулювань і м'яких тонів; дати співрозмовникові уявлення про те, як ви його зрозуміли, і наштовхнути на розмову про те, що в його словах здається вам найважливішим [5].

До технік активного слухання відносять:

¹ Джерело: Балахтар В.В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція. Вишніця: Черемош, 2015. 431 с. https://pidru4niki.com/90413/sotsiologiya/tehnika_aktivnogo_sluhannya

— ехо-техніка — повторення окремих слів чи словосполучень. Вона виконує роль запитань і спонукає учасника продовжувати розповідь. Ця техніка досить популярна в психотерапевтичній практиці, особливо на стадії збирання інформації (і не надто популярна в психодинамічній психотерапії);

— перефразування — переказ іншими словами того, що сказав учасник, з метою демонстрації уважного слухання і розуміння;

— резюмування — підбиття підсумків сесії чи її окремих частин, яке об'єднує основні думки і почуття клієнта.

Активне слухання допомагає зрозуміти, оцінити і запам'ятати інформацію, отриману від співрозмовника. Крім того, використання прийомів активного слухання може спонукати співрозмовника до відповідей, скеровувати бесіду в потрібне русло і перешкоджати неправильному розумінню або помилковій інтерпретації інформації, отриманої від співрозмовника.

«ДЕРЕВО ОЧІКУВАНЬ»¹

Цей метод дає змогу учасникам проаналізувати, що вони сподіваються отримати на курсі, й поміркувати над тим, які власні надбання можуть поставити на службу цій меті. Це також можливість більше дізнатися про інтереси й досвід інших учасників. Така вправа допомагає фасилітатору (керівнику курсу) з'ясувати, чого учасники (слухачі) сподіваються досягти через участь у курсі, щоб відповідним чином розробляти й адаптувати методiku його викладання.

Учасникам пропонують поділитися своїми очікуваннями від курсу, розповісти про власні навички, які вони можуть привнести в навчальний процес. Потім усі ідеї, записані на папірцях, кріплять на великий малюнок дерева.

Підготовка й обладнання. Намалюйте «Дерево очікувань» на великому аркуші паперу. Забезпечте достатньо клейких папірців для групи, мінімум по 10 для кожного учасника. На фліп-чарті запишіть великими літерами наведену цитату: «Корені — навички, ставлення, зв'язки, які ми привносимо із собою. Стовбур — принципи спільної роботи. Листя — чого ми прагнемо досягти до кінця цього семінару. Плоди — довготермінові результати, які ми сподіваємося отримати».

Етапи побудови «Дерева очікувань»:

1. Закріпіть «дерево» на стіні. Зауважте, що ми можемо уявити курс «Лідерство та партнерство в бізнесі» у вигляді дерева, де

¹ Складено за: Активні громадяни. Посібник фасилітатора. URL: www.activecitizens.britishcouncil.org С. 44-45.

мета курсу — це його плоди. Для того, щоб дерево росло сильним і здоровим, у нього має бути міцне коріння. У цьому випадку група і є такими кореннями.

2. Попросіть учасників на окремих клейких папірцях великими літерами записати: ставлення / елементи досвіду / навички, якими вони можуть підсилити цей курс (максимум по три).

3. Попросіть учасників прикріпити ці папірці на корені дерева.

4. Попросіть учасників взяти папірці іншого кольору й записати, чого вони сподіваються досягти до завершення програми та помістити ці папірці на гілки дерева.

5. Поки учасники прикріплюють свої папірці, попросіть одного-двох добровольців, які вже виконали це завдання, допомогти вам згрупувати записи. Якщо записи учасників збігаються за змістом, розмістіть їх по групах.

6. На останок запросіть учасників висловити пропозиції про те, як сприяти ефективній спільній роботі групи, наприклад «поважати думки одне одного», «вимикати мобільні телефони» тощо. Запишіть ці пропозиції та закріпіть їх разом у районі стовбура.

7. Попросіть учасників зазначати на папірцях свої імена.

8. Далі запропонуйте учасникам розмістити папірці біля «листочків», вказавши на них бажані довготермінові результати навчання, тобто «плоди».

9. Узагальніть напрацювання групи.

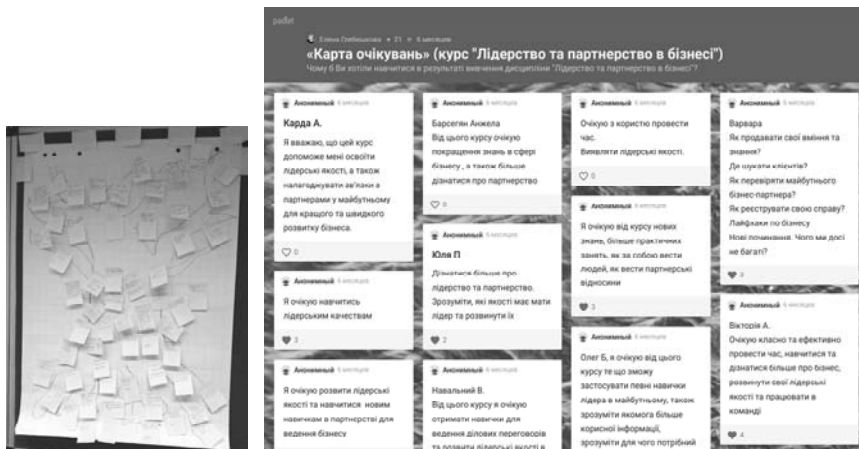


Рис. 4.1. Приклад виконання вправи «Дерево очікувань» та її онлайн-модифікації «Карта очікувань»

10. Поясніть, як індивідуальні очікування учасників пов'язані з цілями і загальною метою курсу «Лідерство та партнерство в бізнесі». Зрештою, запропонуйте учасникам висунути принципи, яких вони хочуть дотримуватися для ефективної групової взаємодії, наприклад «поважати думки одне одного», «вимикати мобільні телефони». Розмістіть ці принципи в районі стовбура.

Дискусія¹

Дискусія — це форма колективного обговорення, мета якого — виявити істину або знайти правильний розв'язок порушеного питання через висловлення власних міркувань і зіставлення поглядів опонентів на проблему. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, озвучуються протилежні думки, а емоційно-інтелектуальний стимул підштовхує до активного мислення.

Організація наукової дискусії передбачає три етапи: 1) підготовчий; 2) основний; 3) заключний.

На першому (підготовчому) етапі доцільно сформулювати тему дискусії й основні питання, які будуть винесені на обговорення, дібрати відповідну літературу (інформацію), визначити час і місце проведення дискусії. Учасників дискусії краще розмістити в приміщенні так, щоб усі присутні бачили одне одного в обличчя і добре чули. На обговорення не слід виносити більш як 5 питань. Якщо тема складна, потрібно зробити невеликий вступ, щоб учасникам було легше визначитись щодо основних понять.

На другому (основному) етапі обговорюються ті питання, які були винесені на порядок денний. Процесом обговорення керує модератор (ведучий). Від виконання ним своєї ролі багато в чому залежить перебіг і результати дискусії. До поведінки учасників також є певні умови: 1) вони повинні підготуватися до обговорення обраної теми і виявити готовність викласти свої погляди; 2) кожен повинен уважно слухати інших і чути, про що саме говорять доповідачі; 3) всім бажано поводитись відповідно до загальноприйнятих норм поведінки, не слід перетворювати дискусію на суперечку.

Якщо внаслідок дискусії виникла пауза — роздуми учасників — переривати її не слід, бо можливо вона допоможе знайти цікавий поворот дискусії.

Третій (заключний) етап — підбиття підсумків. Це звичайно робить модератор (ведучий), але можна доручити це і досвідченому спеціалісту з числа учасників. Він оцінить повноту і глиби-

¹ Джерело: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Дискусія>

ну теми, новизну інформації, відзначить різні погляди, наголосить на значущих результатах обговорення. Добре якщо до аналізу дискусії буде долучено і інших учасників.

Як свідчать спостереження, дискусія не повинна тривати понад 3 години, надуживання часом може викликати роздратування в присутніх. Модератор має відчувати кульмінаційний момент, після якого звичайно інтерес до обговорення зменшиться, і підбити підсумки. Як правило, для повідомлення надається 15-20 хвилин, для виступу 3-5 хвилин. Якщо під впливом дискусії в частини учасників змінилися настанови, це означає, що подіяв «ефект переконання». Він виявляється навіть тоді, коли в декого зароджуються сумніви щодо правильності своїх поглядів. «Нульовий ефект» дискусії буває тоді, коли погляди, думки більшості людей не змінюються, це може бути наслідком пасивного ставлення до дискусії та браком готування до неї. Якщо в декого під час дискусії сформулюються погляди протилежні тим, які хотілося сформулювати під час організації, це означає дію «ефекту бумеранга», тобто від'ємний результат дискусії.

ДІЛОВА ГРА¹

Ділова гра — метод імітації прийняття рішень у різних ситуаціях, здійснюваний за заданими правилами групою людей або людиною з ПК в діалоговому режимі, при наявності конфліктних ситуацій або інформаційної невизначеності.

Характерними ознаками ділової гри є:

1) моделювання процесу праці (діяльності) керівних працівників і спеціалістів підприємств і організацій щодо вироблення управлінських рішень;

2) реалізація процесу «ланцюжка рішень». Оскільки в діловій грі моделювальна система розглядається як динамічна, це призводить до того, що гра не обмежується рішенням однієї задачі, а вимагає «ланцюжка рішень». Рішення, прийняте учасниками гри на першому етапі, впливає на модель і змінює її початковий стан. Зміна стану надходить в ігровий комплекс, і на основі отриманої інформації учасники гри виробляють рішення на другому етапі гри і т. д.;

3) розподіл ролей між учасниками гри;

4) різниця ролевих цілей при виробленні рішень, які сприяють виникненню суперечностей між учасниками конфлікту інтересів;

¹ Джерело: https://uk.wikipedia.org/wiki/Метод_ділової_гри

- 5) наявність керованої емоційної напруги;
- 6) взаємодія учасників, які виконують ті чи інші ролі;
- 7) наявність загальної ігрової мети у всього ігрового колективу;
- 8) колективне вироблення рішень учасниками гри;
- 9) багатоальтернативність рішень;
- 10) наявність системи індивідуального або групового оцінювання діяльності учасників гри.

Ключовим, центральним елементом ділової гри є імітаційна модель об'єкта, оскільки тільки вона дозволяє реалізувати ланцюжок рішень. Моделлю може виступати організація, професійна діяльність, сукупність законів або фізичних явищ тощо. У поєднанні з середовищем (зовнішнім оточенням імітаційної моделі), імітаційна модель формує проблемний зміст гри.

Дійовими особами в діловій грі є учасники, що організовуються в команди і виконують індивідуальні або командні ролі. При цьому і модель, і дійові особи знаходяться в ігровому середовищі, що представляє професійний, соціальний або суспільний контекст імітованої в грі діяльності фахівців. Сама ігрова діяльність постає у вигляді варіативного впливу на імітаційну модель, що залежить від її стану і який здійснюється в процесі взаємодії учасників, що регламентується правилами.

Вся ігрова діяльність відбувається на тлі і відповідно до дидактичної моделі гри, що включає такі елементи, як ігрову модель діяльності, систему оцінювання, дії ігротехніка і все те, що служить забезпеченням досягнення навчальних цілей гри.

МОЗКОВИЙ ШТУРМ (BRAINSTORMING)¹

Це груповий метод творчої діяльності за відсутності будь-яких критеріїв оцінювання і заданих напрямків пошуку ідей. Метод є практично універсальним, тому що дозволяє розглядати майже будь-яку проблему у сфері людської діяльності.

Для проведення мозкового штурму обирається *ведучий* мозкового штурму й створюються *дві групи*:

- генератори ідей — учасники, які пропонують нові варіанти вирішення завдання;
- критики-аналітики — члени комісії, які обробляють запропоновані варіанти.

Завдання ведучого — забезпечувати якість мозкового штурму, регулюючи його хід.

¹ Джерело: <https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/4671>

Повноваження ведучого:

1) відповідати за процедуру й регламент роботи (дотримання правил);

2) припиняти неконструктивне поведження учасників — «перетягання каната», «павиний хвіст» та ін.

3) забезпечувати психологічну підтримку учасників, атмосферу активності й доброзичливості (повинен уміти миттєво позитивно оцінити будь-яку ідею);

4) керувати процесом пошуку ідей (необхідно постійно уточнювати формулювання завдання, розширювати поле пошуку, виділяти нові напрямки й аспекти розв'язань, задавати нові напрямки пошуку рішень для учасників).

Успіх мозкового штурму залежить від психологічної атмосфери й активності обговорення, тому роль ведучого в мозковому штурмі дуже важлива. Саме він може «вивести з безвиході» і вдихнути свіжі сили в процес.

Генератор ідей: вимоги до учасника.

Завдання генератора ідей: безупинно висувати ідеї щодо поставленої проблеми або завдання.

Вимоги до генераторів:

1. Висування великої кількості ідей за широким спектром тем, заснованих на нових принципах, перенесення ідей з різних галузей, використання яскравих несподіваних аналогій.

2. Використання ідей, висунутих раніше іншим генератором.

3. Генераторові ідей має бути притаманна віра в те, що кращі ідеї ще попереду, а також оптимізм.

4. Неприпустимо включати в групу генераторів природжених скептиків і критиканів.

5. Генератори ідей повинні мати широкий кругозір, а також здатність відходити від нав'язливих ідей.

Типовий генератор активно висуває ідеї з будь-якої запропонованої теми, завдання, у присутності третіх осіб і за наявності критики («фонтан ідей»). Тіньовий генератор активно висуває ідеї індивідуально. Інертний генератор має позитивну установку на творчість, але в нього немає досвіду, низький рівень вимог. Бажано мати в групі генераторів дівчат і юнаків.

Аналітик: вимоги до учасника.

Завдання критика-аналітика: виявлення раціонального зерна в кожній запропонованій до аналізу ідеї.

Вимоги до аналітика:

1. Розуміння специфіки проблеми (завдання).

2. Здатність до узагальнення.

3. Йому мають бути притаманні оптимізм і віра в те, що краща ідея — це та, котра аналізується саме зараз.

4. Гарні аналітики можуть виявити нові принципи розв'язання завдання після класифікації принципів, висунутих генераторами. Дуже часто найцінніше в мозковому штурмі — новий напрямок пошуку, а не конкретне рішення.

Етапи й правила мозкового штурму

1. Попередній етап — постановка проблеми. На початку цього етапу проблема має бути чітко сформульована. Учасникам розповідається про завдання генераторів ідей і аналітиків. Потім кожний пише, у якій групі він хотів би брати участь зі своїми товаришами. Відбувається відбір учасників штурму, обрання ведучого.

2. Основний етап — генерація ідей. Дуже важливо дотримувати правил цього етапу:

- Головне — кількість ідей. Не робіть ніяких обмежень, радо приймаються як логічні, так і абсурдні ідеї.

- Повна заборона на критику у кожному (у тому числі позитивну) оцінку висловлюваних ідей, тому що оцінювання відволікає від основного завдання і збиває творчий настрій.

- Незвичайні й навіть абсурдні ідеї уважно вислуховуються.

- Комбінуйте й поліпшуйте будь-які ідеї.

- Усі ідеї фіксуються (записуються на дошці, на диктофон, магнітофон).

3. Заключний етап — групування, відбір і оцінювання ідей. Визначаються найцінніші ідеї та підбивається остаточний підсумок мозкового штурму. На цьому етапі, на відміну від другого, оцінювання не обмежується, а навпаки, вітається. Методи аналізу й оцінювання ідей можуть бути дуже різними. Успішність цього етапу прямо залежить від того, наскільки «однаково» учасники розуміють критерії відбору й оцінювання ідей.

Зоною оптимального використання мозкового штурму є:

1. Завдання, коли ми ще не маємо глибоких знань про об'єкт дослідження й необхідно визначити напрямки розв'язання проблеми. На цьому етапі ми поки що не можемо застосувати логіку. Припустімо, що проблема виникла нещодавно.

2. Завдання на проектування нової продукції, ідей реклами й т. п.

3. «Зворотні» завдання («зворотний» мозковий штурм): як погіршити товар, процес, послугу. Вирішуються ці завдання для того, щоб після зворотного мозкового штурму знайти «зайві ланки» і виключити з процесів непотрібні або шкідливі процедури. Основний недолік методу — мала продуктивність при значних витратах часу.

«СВІТОВЕ КАФЕ»¹

Метод «світового кафе» заохочує слухати й висловлювати власну думку з допомогою ефективних прийомів спілкування. Він також слугує для деталізації й уточнення ідей.

Для проведення заняття за цим методом меблі в навчальній аудиторії розташовуються у форматі кафе. Групи учасників сидять за столиками. За кожним столиком працює модератор (або «хранитель столу» чи секретар, який веде записи). Також, за столиками закріплені індивідуальні цілі (тематичні напрями). Учасники переходять від одного столика до іншого й висувують свої пропозиції про те, як досягти поставленої цілі. Модератор столика записує основні тези обговорення і представляє їх у загальному колі.

Підготовка й обладнання. Створіть у навчальній аудиторії атмосферу кафе з окремими столиками, стільцями, закусками та напоями.

Зауваження для фасилітатора. За столиками одночасно може сидіти максимум десять осіб, але не менше чотирьох. Тому для групи з тридцяти учасників рекомендується організувати чотири — сім столиків. Звісно, це залежатиме від кількості міні-груп. При використанні методу «світового кафе» важливо чітко визначити мету, наприклад: організувати діалог, акумулювати ідеї чи способи вирішення проблеми.

Порядок виконання (варіант 1)

1. У центрі кожного столика вказано тему (ціль) обговорення, відмінну від інших столів. Поясніть учасникам, що невдовзі їм запропонують сісти за один зі столиків. Через 15 (або 30) хв їх попросять перейти до іншого столика. Якщо чисельність групи дозволяє, бажано кожному учаснику пройти через усі тематичні столи. У разі неможливості реалізації такого сценарію, бажано пройти три раунди (столи).

2. Учасники мають самоорганізуватися і намагатися не перевищувати рекомендовану максимальну кількість осіб (10) за одним столиком. Якщо за столиком вільних місць наразі немає, вони завжди можуть відвідати його під час наступного раунду.

3. Учасників запрошують висувати реалістичні ідеї, які не несуть високих ризиків, обіцяють значимий ефект і не вимагають великих часових витрат і значних ресурсів.

4. По завершенні обговорення за столами, модератори презентують загальні результати.

¹ Складено за: Активні громадяни. Посібник фасилітатора. URL: www.activecitizens.britishcouncil.org С. 157-158.

PEST-АНАЛІЗ¹

PEST-аналіз — простий і зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії.

PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування і складається на 3-5 років, з щорічним оновленням даних. Може бути виконаний у вигляді матриці з 4 квадрантів або в табличній формі.

PEST аналіз є аббревіатурою наступних показників галузі: політичні (P), економічні (E), соціально — культурні (S) і технологічні (T). Розберемо кожен групу показників детальніше.

P (Political) — фактори політико-правового середовища компанії. При аналізі політико-правового оточення галузі, ринку або країни рекомендується відповісти на питання щодо ключових змін в області політичної стабільності і правового регулювання. По-перше, чи зміниться найближчим часом законодавча база країни, ринку, галузі, в якій функціонує компанія? Чи вплинуть зміни законодавчої бази на діяльність компанії (у першу чергу в сфері прибутковості бізнесу)? По-друге, необхідно звернути увагу на рівень втручання держави в бізнес компанії. Чи є він значним? Чи буде змінюватися в найближчому майбутньому? По-третє, важливим є також рівень корумпованості галузі та його вплив на діяльність компанії? І, по-четверте, ставлення країни з іншими країнами або міжнародними організаціями. Чи будуть змінюватися, спрощуватися або ускладняться такі взаємини?

E (Econometrical) — фактори економічного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно визначити 6 ключових параметрів, що характеризують стан економіки країни / ринку, на якому функціонує компанія: 1) динаміка розвитку економіки — спад, зростання, стагнація; 2) зміна курсів валют, вартості капіталу; 3) зміна рівня безробіття; 4) зміна рівня інфляції; 5) зміна наявного доходу на душу населення; 6) тенденції в банківській сфері.

S (Socio-cultural) — фактори соціального та культурного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно описати 5 ключових параметрів: 1) зміна демографічного стану: рух населення (спад або зростання), статтєво-вікова структура ринку, змі-

¹ Джерело: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/>

на расової приналежності; 2) рівень освіченості населення, у тому числі рівень кваліфікованості кадрів; 3) особливості менталітету, важливі культурні цінності; 4) зміна соціальних верств населення; 5) зміна смаків і уподобань аудиторії, усталені міфи й упередження.

Т (Technological) — фактори, що характеризують технологічний прогрес у галузі. Дана група чинників вимагає детального аналізу, так як в епоху технологічного процесу саме зміна в технології може кардинально змінити усталену стан ринку. В ході аналізу технологічних факторів необхідно звернути увагу на 4 параметра: 1) можливі зміни в ключових технологіях, використовуваних на ринку (інновації в обладнанні, матеріалах, в бізнес-моделях і методах ведення бізнесу); 2) вплив інтернету на розвиток ринку; 3) вплив мобільних технологій на розвиток ринку; 4) інновації в інформаційних технологіях, що дозволяють ефективніше конкурувати на ринку.

Додаткові варіанти PEST-аналізу. PEST-аналіз — це всього лише інструмент, за допомогою якого компанія може оцінити вплив зовнішніх факторів і ризики для бізнесу. І як будь-який інструмент, він легко піддається зміні і набуває нових варіацій.

Найпоширенішою варіацією PEST аналізу є PEST + EL-аналіз. У PESTEL аналіз входять ще два показника: фактори правового характеру (L — Legal) і фактори екологічного характеру (E — Environmental or Ecological). Фактори правового характеру представляють юридичну середу функціонування бізнесу і детальніше розглядають можливу зміну правових актів, які можуть вплинути на прибутковість існування в галузі. Фактори екологічного характеру визначають ступінь впливу компанії на екологічну ситуацію у регіоні; а також чинники екологічного характеру, які можуть відбитися на ефективності бізнесу компанії.

Інші варіації і розширені варіанти PEST-аналізу:

— PESTELI PESTEL + Industry analysis (PESTEL аналіз, доповнений галузевим аналізом ринку);

— STEEP PEST + Ethical (PEST + фактори етичного характеру);

— LONGPEST PEST + Local + National + Global factors (PEST аналіз з оцінкою чинників на місцевому, національному та глобальному рівні).

Рекомендації по проведенню PEST-аналізу. Починаючи PEST-аналіз, як і будь-яку іншу аналітичну процедуру, чітко визначайте змістовний контекст проведення аналізу, його мету. Дайте від-

повідь на запитання: яку проблему (невизначеність) ми хочемо вирішити з використанням результатів цього аналізу? Проводячи PEST-аналіз, необхідно описувати не просто поточний стан кожного фактору, а й прогнозувати його зміну на найближчі 3-5 років. Саме оцінка впливу фактору в довгостроковій перспективі на компанію дозволяє застосовувати отримані дані для формування стратегії.

SWOT-АНАЛІЗ¹

SWOT-аналіз (переклад з англ. SWOT analysis) — один з найефективніших інструментів у стратегічному менеджменті, сутність якого полягає в аналізі внутрішніх (сильні і слабкі сторони) і зовнішніх (можливості і загрози) чинників об'єкту аналізу. Об'єктом SWOT-аналізу може стати будь-який продукт, компанія, магазин, завод, країна, освітній заклад і навіть людина.

Переваги SWOT-аналізу полягають в тому, що він дозволяє досить просто, в правильному розрізі поглянути на становище компанії (людини), товару або послуги в галузі, і тому є найпопулярнішим інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень.

Результатом проведення SWOT-аналізу підприємства є план дій із зазначенням термінів виконання, пріоритетності виконання і необхідних ресурсів на реалізацію. SWOT-аналіз рекомендується проводити мінімум 1 раз на рік у рамках стратегічного планування і при формуванні бюджетів. SWOT-аналіз дуже часто є першим кроком бізнес-аналізу при складанні маркетингового плану.

Елементами SWOT-аналізу є:

— сильні сторони (англ. Strengths) — внутрішні характеристики компанії (об'єкту аналізу), які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або вигідніше становище порівняно з конкурентами, іншими словами ті області, в яких товар компанії відчуває себе краще і стабільніше конкурентів;

— слабкі сторони (англ. Weaknesses) — внутрішні характеристики компанії (об'єкт аналізу), які ускладнюють зростання бізнесу, заважають товару лідирувати на ринку, є неконкурентоспроможними на ринку;

— можливості (англ. Opportunities) — сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на зростання бізнесу (об'єкту аналізу) в майбутньому;

¹ Джерело: Метод SWOT анализа в стратегическом управлении. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>

— загрози (англ. Threats) — негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть послабити конкурентоспроможність компанії на ринку в майбутньому і привести до зниження продажів і втрати частки ринку.

Цінність SWOT-аналізу полягає не стільки у виявленні сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкту аналізу, скільки в розробці так званого стратегічного балансу — матриці, в якій на перетині чотирьох елементів SWOT-аналізу формулюються можливі стратегічні заходи, спрямовані на усунення внутрішніх слабкостей та пом'якшення зовнішніх загроз на основі максимального використання внутрішніх сил і зовнішніх можливостей (рис. 1).

	Можливості O1. O2. ...	Загрози T1. T2. ...
Сильні сторони S1. S2. ...	Поле рішень «сили — можливості» S1O1. S1O2. S2O1. S2O2. ...	Поле рішень «сили — загрози» S1T1. S1T1. S2T1. S2T2. ...
Слабкі сторони W1. W2. ...	Поле рішень «слабкості — можливості» W1O1. W1O2. W2O1. W2O2. ...	Поле рішень «слабкості — загрози» W1T1. W1T2. W2T1. W2T2. ...

Рис. 1. Трафарет стратегічного балансу результатів SWOT-аналізу.

Рекомендований відеорекурс: Відео-курс по SWOT-аналізу. URL: <http://powerbranding.ru/video/swot-analiz-kurs/>

МЕНТАЛЬНА МАПА (MIND MAP)¹

Ментальна мапа (інтелект-карта, англ. Mind Map) — графічний спосіб організації інформації так, щоб мозку було максимально легко працювати з нею. За концептуальну основу менталь-

¹ Джерела: Нейро-візуальне планування або інтелект-карти. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/intelekt-karty> ; Інтелект-карта: мистецтво мислити ширше. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1232-intelekt-karta-mystetstvo-myslyty-shyrshe>

ної (інтелект) мапи взята структура побудови нейронних мереж мозку, коли передача даних іде від центрального вузла далі по мережі побудованих зв'язків, і кожна порція сигналу надходить у потрібний вузол, для остаточної реакції.

За задумом Тоні Бьюзена¹, засновника цієї технології, створення інтелект-карт підпорядковується певним правилам і законам — тільки в цьому випадку вони будуть ефективними, зокрема:

1) чітко визначте основну тему чи проблему — вона й буде центральним елементом вашої карти. Не записуйте її словами, доберіть яскравий графічний образ, що асоціюється з обраною тематикою;

2) від центру виведіть кілька гілок, кожен з яких позначте ключовими словами, назвами розділів, які пов'язані з основною темою. Форма гілок — прямі чи хвилясті — значення не має;

3) від кожної з основних гілок будуть відходити додаткові гілки 2-го, 3-го рівнів. Бажано, щоб вони були меншими та тоншими від основних;

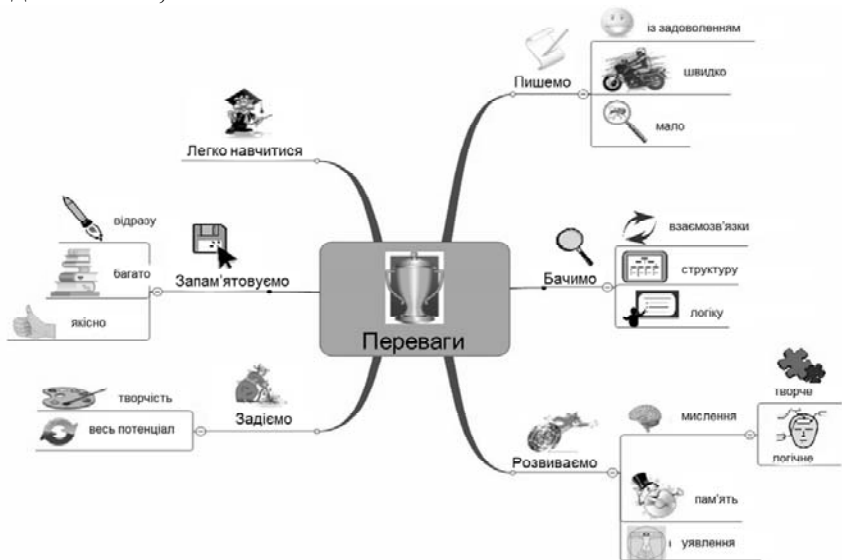


Рис. 1. Приклад ментальної мапи

4) дотримуйтеся радіальної структури. Гілок і відгалужень може бути стільки, скільки вам потрібно, але пам'ятайте про іє-

¹ Бьюзен Т. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 147 с.

пархію: найважливіші поняття мають розташовуватись ближче до центру, а менш значущі — подалі;

5) аби не заплутатися, нумеруйте гілки, використовуйте різні кольори для окремих зон та різні стилі малювання;

6) чим більше кольорів буде використано, тим краще;

7) пов'язані інформаційні блоки краще поєднувати, виділяючи однаковим кольором чи фоном;

8) не треба розписувати кожне поняття, намагайтеся використовувати ключові слова чи взагалі символічні зображення. Так ви зможете запам'ятати основну інформацію швидше та легше;

9) довжина ліній має приблизно дорівнювати довжині слова;

10) пишіть друкованими літерами, змінюючи їх розмір залежно від важливості поняття;

11) організуйте простір так, щоб не залишати порожнього місця та не розміщувати гілки занадто щільно;

12) залишаються порожні гілки? Не варто примушувати себе вигадати хоч щось, краще залиште все як є, повірте, через деякий час мозок сам підкаже рішення.

Рекомендовані онлайн-інструменти для побудови ментальних мап:

— www.mindmeister.com;

— www.mind42.com;

— www.miro.com;

— www.xmind.net;

— www.draw.io.

МЕТОД «ШЕСТИ КАПЕЛЮХІВ МИСЛЕННЯ»¹

Шість капелюхів мислення (англ. Six Thinking Hats) — система організації мислення, розроблена Едвардом де Боно², яка описує інструменти структурування груповий дискусії і індивідуальної розумової діяльності з використанням шести кольорових капелюхів.

Результативність техніки мислення, розробленої де Боно, забезпечується поділом і розведенням режимів мислення на шість напрямків і вибором потрібного підходу в конкретній ситуації. Кожен з шести режимів мислення метафорично поєднаний з одним з шести кольорових капелюхів:

1) білий капелюх — інформація та факти. Одягаючи білий капелюх, учасники визначають відомі факти і ідентифікують інфо-

¹ Джерело: https://ru.wikipedia.org/wiki/Шесть_шляп_мышления

² Боно Э. Шесть шляп мышления. Минск : Попурри, 2006. 208 с

рмацію, якої не вистачає. У багатьох сесіях це являє собою етап, на якому збираються деталі про предмет обговорення;

2) червоний капелюх — емоції і почуття. Висловлювання учасників засновані на інтуїтивних реакціях або емоційних переживаннях. У багатьох випадках це шлях плекання ідей, що передбачає включення всіх учасників у процес ідентифікації двох-трьох кращих варіантів зі списку сформульованих на попередньому етапі думок. Даний етап організовується для того, щоб скоротити перелік великого числа варіантів до кількох. Як правило, етап «червоного капелюха» триває менше, ніж інші, оскільки передбачає зосередження на емоційному сприйнятті учасників, що може бути істотно для обговорення. Крім цього, «червоний капелюх» застосовується для естетичної оцінки дизайну конкретного об'єкта або конструкції;

3) чорний капелюх — критичне судження. Учасниками виявляються можливі перешкоди, ризики, небезпеки. Передбачається критичне мислення, спрямоване на пошук проблем і розбіжностей;

4) жовтий капелюх — оптимістичність. Учасники виявляють переваги, пов'язані з даним питанням. Цей режим мислення протилежний «чорному капелюху» і спрямований на пошук аргументів на користь чого-небудь. Результатом можуть бути твердження про переваги, які можуть бути створені, позитивні очікування, визначення підтримки і т. п.;

5) зелений капелюх — креативність. Етап пошуку незвичайних, творчих ідей і провокаційних рішень, дослідження, польоту думки. Часто ефективно проводити після «чорного капелюха» для пошуку шляхів подолання труднощів. Використання «зеленого капелюха» може приймати різні форми, оскільки передбачає залучення всього творчого потенціалу;

6) синій капелюх — управління. В цьому капелюсі учасники обговорюють сам розумовий процес. Як правило, фасилітатор знаходиться в «синьому капелюсі» протягом усього обговорення, а інші учасники надягають його час від часу, щоб скоординувати спільну роботу. Цей капелюх використовується на початку і наприкінці обговорення для постановки цілей, визначення стратегії обговорення, оцінки стану групи і стану проблеми. Фасилітатор, що постійно перебуває в «синьому капелюсі», допомагає групі залишатися сфокусованою на завданні і поліпшити шанси на досягнення своїх цілей. До функції «синього капелюха» входить також організація мислення: Що вже зроблено до даного моменту? Що можна зробити далі? Що є предметом? Яка мета?

Перемикання з одного розумового режиму на інший супроводжується буквальним або умовним одяганням капелюхів певного кольору, що сприяє повнішому зануренню у певний тип мислення.

СОКРАТИВСЬКИЙ ДІАЛОГ¹

Метод названий на честь давньогрецького філософа Сократа, який базується на проведенні діалогу між двома індивідуумами, для яких істина і знання не дані в готовому вигляді, а представляють собою проблему і припускають пошук. Цей метод часто має на увазі дискусію, в якій співрозмовник, відповідаючи на поставлені запитання, висловлює судження, виявляючи свої знання або, навпаки, своє незнання.

Сократичний діалог має на увазі постановку особливих питань у процесі бесіди, які сприяють роботі мислення, концентрації уваги, адекватній оцінці поточної дискусії і своєї в ній ролі. Ці питання повинні замінювати собою будь-які спроби утвердження істини, тому що саме за допомогою них співрозмовник сам приходить до необхідного розуміння речей, створюючи істину сам.

Етапи побудови діалогу за методом Сократа²:

1) *згода*. Завданням цього етапу є пошук того, з чим Ви можете погодитися. Тому потрібно позбавити свого опонента від відчуття того, що на нього намагаються чинити тиск. Ви прагнете того, щоб співрозмовник став менш суперечливим;

2) *сумнів*. Метою другого етапу є вираз сумнівів у бік слабких аргументів співрозмовника. Роблячи це, ви схиляєте співрозмовника до того, щоб він сам припинив будь-який тиск зі свого боку. Не потрібно спростовувати всі умовиводи свого опонента, а можна поставити під сумнів лише один їх елемент. У будь-який, навіть, здавалося б, самої твердої і чіткої позиції є свої слабкі місця, на яких і слід зробити акцент. Оскільки людина за своєю природою схильна до того, щоб бути або здаватися послідовною, сумнів в чомусь одному неминуче спричинить за собою ланцюжок сумнівів, що змусить її переоцінити свою позицію критично. Але тут важливо враховувати наступне. Ні в якому разі не доводьте співрозмовнику, що він не правий, інакше це послужить тому, що ви повернетеся до того, з чого починали. Потрібно вміло зробити так, щоб опонент сам задумався про те, що він може бути не пра-

¹ Джерела: https://ru.wikipedia.org/wiki/Метод_Сократа ;

² Ногалес К. Сократический диалог: что это такое и где его применять. URL: <https://4brain.ru/blog/сократический-диалог>

вий. Причому вирішальну роль відіграє саме емоційна реакція людини. Умовиводи опонента рекомендується розглядати саме з його позиції. Це означає, що потрібно шукати не те, в чому можете засумніватися Ви, а те, в чому може сумніватися Ваш співрозмовник;

3) *аргументація*. Даний етап розрахований на те, щоб Ви могли донести свою думку, при цьому не відчуваючи ніякого опору з боку співрозмовника. Саме на цьому етапі потрібно починати доводити і відстоювати свою позицію, аргументуючи доводи тим, що хотілося висловити спочатку. Якщо перші два етапи були пройдені успішно, то співрозмовник стане сприйнятливішим до того, що Ви говорите. Зверніть свою увагу і на те, що якщо слідувати першим двом етапам усвідомлено, а не «на автоматі», то початкові аргументи дещо трансформуються — стануть більш індивідуальними, тобто підстроєні під ту людину, з якою Ви ведете розмову.

Шість порад у стилі Сократа¹:

1) не поспішайте. Діалог — форма обґрунтованого глибокого мислення;

2) слухайте і формулюйте відкриті запитання. Поставте себе на місце інших. Подивіться на світ їхніми очима;

3) прийняття остаточного рішення не обов'язкове. Достатньо осягнути проблему, зрозумівши думки один одного;

4) думайте разом з іншою людиною («так, і...», «так, отже...»), а не проти («так, але...»). Думайте разом з іншими, думайте разом як один;

5) не переймайтеся «остаточним» розв'язанням проблеми. Важливіше з'ясувати причини, передумови виникнення проблеми, різні її наслідки;

6) створіть простір для нових ідей. Відмовтеся від звичного способу мислення.

SMART-ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ²

Технологія SMART — сучасний підхід до постановки цілей. Система постановки SMART-цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

¹ Джерело: http://old.ippo.edu.te.ua/files/gromad_osvita/resursy/dialog_v_osviti/dialog_posibnyk.pdf

² Цілі по SMART: подробный обзор. URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/>

SMART є аббревіатурою, кожна буква якої означає критерій ефективності поставлених цілей:

1) specific (конкретна). Мета має бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. «Конкретна» означає, що при постановці мети точно визначений результат, який Ви хочете досягти. Сформулювати конкретну мету допоможе відповідь на наступні запитання: якого результату я хочу досягти і чому? хто залучений до виконання мети? чи існують обмеження або додаткові умови, які необхідні для досягнення мети? Завжди діє правило: одна мета — один результат. Якщо при постановці мети з'ясувалося, що в результаті потрібно досягти кількох результатів, то мета повинна бути розділена на кілька цілей;

2) measurable (вимірна). Мета має бути вимірною. На етапі постановки мети необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу виконання мети. Для забезпечення вимірності мети допоможуть відповіді на запитання: коли буде вважатися, що мета досягнута? який показник засвідчуватиме, що мета досягнута? якого значення має набувати цей показник, щоб мета вважалася досягнутою;

3) achievable or Attainable (досяжна). Цілі мають бути досяжні, так як реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавця. Якщо мета не є досяжною, ймовірність її виконання буде прагнути до нуля. Досяжність мети визначається на основі власного досвіду з урахуванням усіх наявних ресурсів і обмежень. Обмеженнями можуть бути: тимчасові ресурси, інвестиції, трудові ресурси, знання і досвід виконавця, доступ до інформації та ресурсів, можливість приймати рішення і наявність управлінських важелів у виконавця мети;

4) relevant (значуща). Для визначення значущості мети важливо розуміти, який внесок вирішення конкретного завдання в досягнення глобальних стратегічних завдань компанії. У постановці значимої мети допоможе таке запитання: які вигоди принесе компанії рішення поставленого завдання? Якщо при виконанні мети в цілому компанія не отримає вигоди, така мета вважається марною і означає марнування ресурсів компанії. Іноді Relevant замінюють на Realistic (реалістичний);

5) Time bound (обмежена у часі). Мета має бути обмеженою по виконанню в часі, а значить має бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання мети. Встановлення тимчасових меж для виконання мети дозволяє зробити процес управління контрольованим. При цьому тимчасові межі повинні бути визначені з урахуванням можливості досягнення мети у встановлені терміни.

ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ ІКІГАЙ

Ікігай (яп. 生き甲斐, «сенси життя») [1] — японське поняття, що означає відчуття власного призначення в житті. Ікігай може являти собою хобі, професію або сім'ю. «Ікігай» пояснюють як поєднання чотирьох кіл: 1) того, що людина любить; 2) того, що вона добре вміє; 3) того, за що платять; 4) того, чого потребує світ (рис. 3).

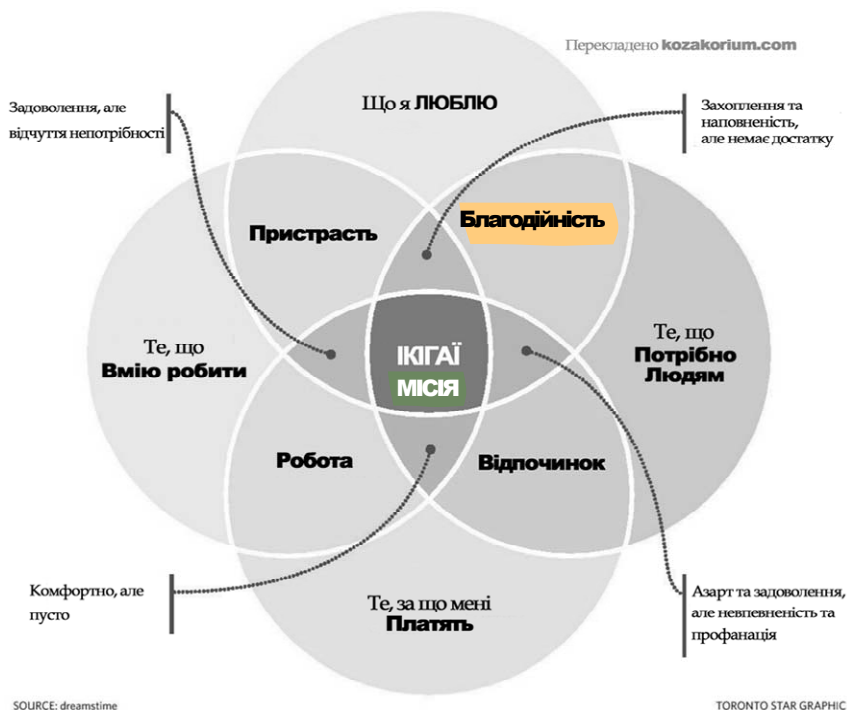


Рис. 3. Японська концепція ІКІГАЙ¹

Виходячи з трактування місії як ролі, яку надає собі організація в суспільстві або ставить перед собою індивідуальна особистість, її можна визначати через ідентифікацію ролі організації (особистості) на перетині цих чотирьох ікігай-кіл.

¹ Джерело: Ікігай: японська концепція довгого, щасливого та наповненого сенсом життя. URL: <https://www.kozakorium.com/ikihayi-yaponska-kontseptsiya-dovhoho-schaslyvohto-ta-napovnenoho-sensom-zhyttya/>

МЕТОДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ (УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ)¹

Тайм-менеджмент (англ. Time Management) або управління часом — це дія або процес тренування свідомого контролю над часом, витраченим на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність. Управління часом може допомогти отримати ряд навичок, інструментів і методів, які використовуються при виконанні конкретних завдань, проєктів і цілей. Цей набір включає широкий спектр видів діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз витрат часу, моніторинг, організацію, складання списків і розстановку пріоритетів.

Спочатку тайм-менеджмент поширювався лише на бізнес або трудову діяльність, але з часом термін розширився на особисту діяльність.

Методи тайм-менеджменту цілком доступні і не вимагають окремої підготовки або надзнань. Більш того, вони можуть здатися очевидними, адже насправді відштовхується методика цієї концепції суто від здорового глузду.

15 способів змусити час працювати на Вас:

1. Планування — основа будь-якого тайм-менеджменту. Планування здійснювати потрібно на папері (екрані монітора або смартфона). Оформлений візуально перелік завдань дозволить Вам адекватно оцінити: чи вистачить вам часу на все? Чи не забуто про якусь важливу справу? І, зрозуміло, викреслювання успішно пройдених завдань з цього списку, дозволить вам бачити, як багато залишилося, а заодно підвищить вашу задоволеність від виконання справ.

2. Виділення головного — завжди на чільному місці. Розподіл справ за ступенем важливості дозволяє вам правильно розставити їх в потоці часу. Для цього можна вибрати один з двох простих способів розподілу.

· Матриця Ейзенхауера — матриця 2х2, утворена за двома вимірами — терміновість і важливість. Відповідно весь список поточних завдань можна розподілити на чотири групи: «важливі термінові справи», «важливі нетермінові справи», «неважливі термінові справи» і «неважливі нетермінові справи». Почніть, зрозуміло, з «важливих термінових» завдань, залишивши неважливі і нетермінові на самий кінець.

¹ Джерело: 15 методів управління часом: зробіть тайм-менеджмент своєю зброєю.
URL: <https://rozvytok.top/novini/dopisi/ru-15-metodov-upravlenyya-vremenem-sdelajte-tajm-menedzhment-svoym-oruzhyem/>

· АБВГД-розподіл. Призначте цими літерами статуси завдань. Наприклад, А — це найтерміновіші і найсерйозніші справи, а Д — найменш значущі. При цьому під категорію А можуть потрапити відразу кілька завдань: і їх вже вам потрібно ранжувати між собою за принципом А1 — найважливіше, А2 — наступне за значимістю і так далі. Ідея в тому, що ви повинні закінчити виконання всіх завдань групи А, перш, ніж перейти до будь-якої справи з Б-категорії. А вже час, що залишився присвятити справам групи Д.

3. Послідовність дій. Тільки послідовне виконання стане ключем до ефективності: працювати, відволікаючись на сторонні завдання, це знижувати результативність у цілому, і жодна зі справ не надається доведеним до кінця вчасно.

4. Правильна постановка цілей і задач. Намагайтеся дотримуватися SMART-правил формулювання цілей.

5. «Поїдання слона по частинах». Таким є один з головних законів тайм-менеджменту. Це означає, що кожна глобальна мета досягається конкретними кроками. Правильно розписані і розплановані кроки зроблять її досягнення ефективним, а процес — найзбалансованішим за ресурсами.

6. «Правило жаби»: полегшите своє життя. Колись Марк Твен сказав: «Якщо вам все-таки необхідно з'їсти живу жабу з ранку, можете втішити себе тим, що гіршого в цей день з вами вже точно не трапиться». Не всі справи, на жаль, приносять задоволення. І чим складніше і неприємніше завдання, тим раніше варто його зробити. Залишені «на потім» справи, які викликають у Вас страх або неприйняття, накопичуються, а очікування їх виконання дуже сильно підвищує напруженість і провокує Вас на перебування в постійному стресі.

7. Впорядкованість у всьому. У стані хаосу досягти потрібного результату, та й просто працювати набагато складніше, ніж у повному порядку. Чистота і впорядкованість реально допомагають керувати часом.

8. Очистіть день від «сміття». Заведіть планувальник і послідовно вписуйте в нього свої дії протягом дня. Причому не забувайте про найдрібніші, на кшталт «попити кави з колегою» або «віднести ось цю папку в бухгалтерію». Проведіть такий моніторинг свого дня протягом тижня — і ви отримаєте наочну картину.

9. Ввічлива відмова — дієва зброя. Відповідно, виділивши несуттєві справи, навчитесь говорити їм «ні».

10. Відпочинок — це важливо! Кажуть, що 20 % ресурсів дають 80 % результату. Чим активніше ви працюєте, тим більше

вам буде потрібно період для відновлення сил. Тому не варто намагатися досягнути неосяжне, і працювати без перерв.

11. Ваше тіло — важливий інструментарій. Турбота про своє тіло — це необхідність для людини. Для тайм-менеджменту варто проявити турботу про себе, і зробити це в наступному вигляді: відмова від шкідливих звичок; турбота про фізичну форму; самовдосконалення мозку; комплексний підхід до самовдосконалення — ключ до вашого успіху.

12. Мотивація — це важливо. Шукайте для себе джерела натхнення, ставте мотивуючі цілі, не бійтеся порівнювати себе з успішними кейсами інших людей — і прагнути до їх перевершення.

13. Ефективність не тільки в кількості справ, а й у якості їх виконання. Результативність визначається не за кількістю справ, зроблених «на трієчку», а за їх якістю. Баланс завдань залежно від вашого власного відчуття допоможе підвищити вашу результативність.

14. Формуйте почуття часу у всіх сферах. Незважаючи на те, що частина наших прикладів пов'язана з роботою, використовувати управління часом потрібно і в інших сферах життя людини. Такий гармонійний підхід дозволить уникнути перекосу тільки в кар'єрну сторону або навпаки — в сторону сімейного життя.

15. Будьте в потоці часу постійно. Не забувайте про те, що час не закінчується з виходом з офісу і не починається з 18-00 п'ятниці. Воно безперервно, і використовувати його потрібно також без перерви.

МЕТОД КЕЙСІВ (CASE STUDY)

Метод конкретних ситуацій (англ. Case method, кейс-метод, метод кейсів, метод ситуаційного аналізу) — техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій. Студенти повинні досліджувати ситуацію, розібратися в суті проблем, запропонувати можливі рішення і вибрати найкраще з них. Кейси ґрунтуються на реальному фактичному матеріалі або ж наближені до реальної ситуації.

Бізнес-кейс — це спеціально підготовлений навчальний матеріал, який відображає конкретну проблемну бізнес-ситуацію, що вимагає управлінських рішень з боку менеджменту компанії. В ході занять викладач направляє студентів у пошуку таких рішень.

ФОРСАЙТИНГ¹

Форсайтінг — це технологія довгострокового прогнозування (передбачення), яка використовується при проектуванні та моніторингу великомасштабних проривних інноваційних проектів на національному та корпоративному рівні. В основі цієї технології лежить методологія організації процесу, спрямована на створення спільного у учасників бачення майбутнього.

При проведенні форсайтінга використовуються метод Делфі, SWOP аналіз і / або аналіз інформаційних потоків, методика фокус-груп або панелей експертів і сценарна планування.

Проведення міні-форсайта можна описати послідовністю певних кроків².

1. Пояснення цілей і планів. На форсайтінгу ведучий повинен виступити з коротким повідомленням, що пояснює мету проведення сесії, формат роботи, а також плани щодо використання результатів. Далі робота відбувається в кілька так званих тактів, у ході кожного з яких група (або групи) працюють з певним типом карток. Такти слідують один за іншим, в ході яких у міні-групах обговорюються теми (ключові питання) в груповій роботі, наприклад: тренди / тенденції; формати (соціальний відповідь на виклик); ключові події; технології; загрози; законодавство (нормативні акти). Бажано, щоб результати обговорення були зафіксовані у вигляді відповідей на питання, набору визначень і базових схем.

Крок 2. Тренди. Другим тактом роботи є внесення на велику карту з лінією часу карток трендів, що розміщуються в лівому полі карти.

Ключові питання									Очевидне-неймовірне
								→	Тренди
								→	Технології
		→						→	Події
				→					Формати
								→	Закони
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	

¹ Джерело: Алексейчук А.Е. Форсайтінг — технология стратегического планирования и мониторинга крупномасштабных проектов социально-экономического развития / Труды 4-й Международной конференции «Управление развитием крупномасштабных систем» (MLSD-2010, Москва). М.: ИПУ РАН, 2010. С. С. 144-148.

² Джерело: Форсайтінг как метод управления изменениями.HRM Magazine. 2014.№1. URL: http://www.hrm.ua/article/forsajting_kak_metod_upravljenija_izmenenijami

Тренд показує, що щось змінюється, а не саму сутність. Це зміна інтенсивності ознаки. На карті тренди позначаються прямими лініями, що виходять з карток старту тренда (зазвичай зліва, на самому початку тимчасової лінії карти, в сьогоденному дні). В окремих випадках (наприклад, при акценті на опис трендів на протигагу наступним тактам роботи) і за рішенням модератора можуть використовуватися додаткові позначення, що описують специфічні типи трендів:

- стійкий (значення тренда з часом буде посилюватися) — суцільна лінія;

- невизначений (значення з часом буде змінюватися) — хвиляста лінія;

- згасаючий (значення з часом буде зменшуватися) — переривчаста лінія.

Згодом тренди можуть міняти свій характер, що позначається зміною лінії. В умовах роботи в спрощеному форматі ведучий пропонує учасникам готовий набір трендів.

Кроки 3. Генеруються і прикріплюються на карту картки форматів. Формати — соціальні відповіді на виклик трендів, того, що відбувається в середовищі. Прикладом формату на ринку навчання є дозвільна освіта (так звані сіті-класи) — приготування суши, виступи цікавого спікера.

Кроки 4-7. Технології, події, загрози та нормативні акти. Генеруються і прикріплюються на карту картки технологій, подій, погроз і нормативних актів. На карту також можуть бути додані інші об'єкти залежно від цілей форсайта.

У деяких випадках, залежно від тимчасових обмежень і особливостей завдань, на сесію 3-7 такти можуть бути розділеними (як наведено в цій статті), наприклад, окремі такти генерації форматів, генерації загроз, генерації нормативних актів. Також вони можуть бути об'єднані або скорочені.

Невизнані групою в цілому, малоймовірні і в той же час цікаві тренди, технології та картки інших типів відправляються в поле «очевидне неймовірне». У термінології Нассіма Талеба це «чорні лебеді». Це поле знаходиться в правій частині карти, за кордоном далекого горизонту.

5. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПРОЄКТУ «ЛІДЕРСТВО В БІЗНЕСІ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД»

1. Цілі та завдання дослідницького проєкту

Метою дослідницького проєкту є розвинення дослідницьких навичок у процесі вивчення світового і вітчизняного досвіду лідерства компаній різних масштабів, сфер діяльності та тривалості існування.

Основні завдання дослідження:

- 1) набуття навичок проведення наукових досліджень шляхом реалізації науково-дослідного проєкту;
- 2) відпрацювання умінь роботи зі статистичною інформацією;
- 3) розвинення взаємодії в команді;
- 4) формування компетентності презентації результатів колективного дослідження.

Очікуваний результат міні-конференції — проведення міні-конференції та складання «Хрестоматії бізнес-лідерства», що включає опис та критичну оцінку найкращих практик зарубіжних, українських, а також транснаціональних компаній у сфері набуття провідних конкурентних позицій.

2. Організація та порядок проведення дослідження

Дослідження проводиться за участю студентів, що вивчають дисципліну «Лідерство та партнерства в бізнесі» та здійснюють пошукову роботу в форматі науково-дослідного проєкту.

За результатами вивчення першої частини курсу «Лідерство у бізнесі» студентам пропонується взяти участь в науково-дослідному проєкті, що реалізується міні-групами чисельністю 5-6 осіб. Склад міні-групи визначається методом жеребкування, що дозволяє уникнути суб'єктивного чинника підбору дослідницького колективу та наблизити організаційні умови реалізації науково-дослідного проєкту до реальності.

Кожна міні-група виконує дослідження в межах заданої сфери діяльності (галузі), вибір якої відбувається також жеребкуванням.

Розподіл функцій всередині дослідницької міні-групи здійснюється виключно силами її учасників (без участі викладача). Це дозволяє проявити лідерські здібності кожного учасника проєкту.

Тривалість науково-дослідницького проєкту — 2 тижні. За цей час мають бути створені дослідницькі міні-групи, проведено збір та систематизацію інформації, підготовлено тези доповіді та презентацію у форматі PowerPoint (або іншому прийнятному для розробників форматі). Регламент організації та проведення дослідницького проєкту наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

РЕГЛАМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПРОЄКТУ

Вид робіт	Форма організації робіт, джерела інформації
1. Інформування про завдання науково-дослідного проєкту та проведення конференції	Ознайомлення з методичними рекомендаціям на платформі Moodle
2. Формування дослідницьких міні-груп, вибір сфер дослідження та уточнення дослідницьких завдань	Жеребкування та консультація з викладачем
3. Збір міні-групами інформації, її узагальнення та систематизація	Індивідуальна та колективна робота з рекомендованими інформаційними джерелами, ресурсами Інтернет, статистичними даними
4. Підготовка тез доповіді та візуальної презентації в форматі PowerPoint	Індивідуальна та колективна робота
5. Презентація та обговорення результатів дослідження на міні-конференції	Доповідь з візуальним супроводженням
6. Підведення підсумків дослідження та оприлюднення його результатів	Підрахунок балів за участь у дослідницькому проєкті та розміщення презентацій на порталі конференцій

3. Зміст та завдання науково-дослідного проєкту

Завдання наукового дослідження. У процесі збору та узагальнення інформації про компанії-лідерів світового та національного масштабу рекомендовано дотримуватись такої послідовності:

1) складіть загальну характеристику сфери діяльності, що досліджується, розкривши:

— зміст та особливості цього бізнесу;

— рушійні сили (чинники) розвитку галузі, принципи розміщення виробництв/філій (Що визначає розвиток цієї сфери? Які протиріччя мають місце?);

— динаміку ключових показників розвитку галузі за останні 2-3 роки (частка у ВВП, обсяги виробництва, обсяги реалізації — узагальнюємо, систематизуємо, візуалізуємо у вигляді графіків на основі відкритих статистичних даних);

— показники концентрації галузі (індекси ІНН, CR — пробуємо розрахувати на основі відкритих статистичних даних);

— ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі на національному та глобальному рівнях (За рахунок чого досягається успіх? Без чого успіх неможливий?);

2) презентуйте «візитки» 1-2 компаній-лідерів (бажано одну зарубіжну та одну вітчизняну), що включає:

— визначте основних гравців (провідні компанії) на глобальному та національному рівнях у досліджуваній галузі (сфері діяльності);

— охарактеризуйте рівень розвиненості базових ознак лідерства провідних компаній досліджуваної галузі (частка ринку, інноваційна активність, ринкова поведінка, ефективність та продуктивність діяльності) — свої висновки підтверджуйте статистичними даними та посиланнями на джерела інформації;

— оберіть для подальшого вивчення дві лідируючі компанії (одну — зарубіжну, одну — вітчизняну) та наведіть коротку історичну довідку про кожну з них (коли і ким створена, як розвивається, які основні показники діяльності демонструє за останні 2—3 роки — наприклад, частка ринку, сукупна виручка, обсяги виробництва, розгалуженість збутової мережі тощо; до яких класифікаційних груп належать ці компанії — наприклад, до якого типу «кольорових» організацій, до якого типу за ознакою інноваційної поведінки. Свої висновки аргументуйте!);

3) розкрийте можливості та загрози діяльності вітчизняної компанії в галузі, її сильні та слабкі сторони (SWOT-характеристики) у контексті зміцнення її лідерського статусу;

4) спрогнозуйте перспективні напрями розвитку вітчизняної компанії (матриця стратегічного балансу).

Організація та здійснення командної взаємодії. Дослідницький проєкт реалізується командою, склад якої визначається жеребкуванням. Після затвердження складу команди, її учасники повинні:

— обрати керівника міні-групи, який відповідатиме за координацію роботи її членів, слідуватиме та сприятиме вчасному виконанню завдань у межах дослідження, здійснюватиме зв'язок з викладачем-керівником проєкту;

— розподілити між собою функції та завдання дослідницької роботи (див. вище);

—обговорити та узгодити результати індивідуальних досліджень для підготовки колективної презентації;

—визначити формат презентації результатів дослідження на міні-конференції (призначити доповідачів, підготувати презентації у PowerPoint або іншому електронному форматі).

Презентація результатів дослідження відбувається під час міні-конференції у формі доповіді з візуальним супроводженням.

За структурною побудовою презентація має відображати результати виконання завдань наукового дослідження (див. вище). Рекомендована тривалість доповіді — до 10 хв. Презентація «візиток» компаній-лідерів може супроводжуватись ігровими моментами (введенням в одяг членів команди символіки компанії; роздаванням учасникам конференції рекламної продукції; дегустацією продукції тощо).

Електронна презентація має включати не більше 10-15 слайдів, зміст яких ілюструє основні тези доповіді. З рекомендаціями щодо підготовки презентації у форматі PowerPoint можна ознайомитися за посиланням:

Увага! Усі матеріали перевірятимуться на відсутність плагіату (недоборочесного запозичення інформації). Дотримуйтеся правил цитування і робіть посилання на першоджерела (на кожному слайді). На останньому слайді презентації необхідно навести повний список використаних джерел інформації.

4. Критерії оцінювання результатів науково-дослідної роботи та презентації результатів дослідницького проєкту

Підсумкова оцінка за участь у дослідницькому проєкті складає 10 балів і визначається за трьома інтегральними характеристиками:

- 1) змістовність і якість (повнота й глибина) проведеного дослідження;
- 2) злагодженість та ефективність командної роботи;
- 3) якість і привабливість презентації.

У процесі оцінювання беруть участь дві сторони — викладач-керівник проєкту та кожен студент-учасник проєкту:

—за першою характеристикою (якість дослідження) оцінювання здійснює тільки викладач;

—за другою і третьою характеристиками (командна робота та презентація) оцінка формується як середньоарифметична оцінок викладача та студента.

Критерії та інтервали бальної оцінки по згаданих характеристиках наведено у табл. 5.2—5.4.

Таблиця 5.2

**ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПРОВЕДЕНОГО МІНІ-ГРУПОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ
(ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ТІЛЬКИ ВИКЛАДАЧЕМ-КЕРІВНИКОМ ПРОЄКТУ)**

Критерій	Бали		
	1	3	5
1. Повнота проведеного дослідження відповідно до поставлених завдань			
2. Адекватність і правильність використання методичного інструментарію (статичних методів, розрахунку показників тощо)			
3. Дотримання наукового стилю			
4. Широта опрацьованого інформаційного масиву (кількість інформаційних джерел) та дотримання етики цитування			
Загальна оцінка якості дослідження (розраховується на основі середньоарифметичного значення)			

Таблиця 5.3

**ОЦІНЮВАННЯ ЗЛАГОДЖЕНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ
(ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ СТУДЕНТАМИ-УЧАСНИКАМИ МІНІ-КОНФЕРЕНЦІЇ)**

Критерій	Бали		
	1	3	5
1. Несуперечливість презентації міні-групи			
2. Відчуття командного духу			
3. Злагодженість роботи команди			
Загальна оцінка командної роботи (розраховується на основі середньоарифметичного значення)			

Кожен студент-учасник дослідницького проєкту надає оцінки злагодженості та ефективності командної роботи *тільки для своєї міні-групи*, в якій він брав участь. Викладач-керівник проєкту оцінює кожну команду окремо.

Таблиця 5.4

**ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ТА ПРИВАБЛИВОСТІ ПРЕЗЕНТАЦІЇ
(ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ВИКЛАДАЧЕМ-КЕРІВНИКОМ ПРОЄКТУ
ТА СТУДЕНТАМИ-УЧАСНИКАМИ ПРОЄКТУ)**

Критерій	Бали		
	1	3	5
1. Цільність презентації (відповідність доповіді та її візуального супроводження)			
2. Відповідність правилам підготовки ефективної презентації			
3. Презентабельність команди (наявність єдиного стилю, залучення членів міні-групи до презентації)			
4. Креативність презентації (творчий підхід до подання матеріалу)			
Загальна оцінка презентації (розраховується на основі середньо-арифметичного значення)			

Усі оцінки здійснюються за такою шкалою:

1 бал — незадовільна оцінка;

3 бали — задовільна оцінка;

5 балів — відмінна оцінка.

Підсумкова оцінка участі у дослідницькому проєкті розраховується як середня оцінок студентів і викладача (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**ПІДСУМКОВА БАЛОВА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ МІНІ-ГРУП
У ВИКОНАННІ ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПРОЄКТУ**

Складові оцінювання	Максимальна балова оцінка:		Підсумкова (середня) кількість балів
	студента	викладача	
1. Якість дослідження	x	5	5
2. Злагодженість команди та презентація	5	5	5
Сумарна максимальна кількість балів	10	10	10

5. Орієнтовна тематика доповідей на міні-конференції

1. Компанії-лідери автопрому: зарубіжний і вітчизняний досвід.
2. Мобільні оператори: лідерство за умов технічної революції.
3. Лідери ІТ-сфери: передумови становлення та перспективи розвитку в Україні та світі.
4. Металургійні гіганти: передумови зростання та перспективи розвитку в Україні та світі.
5. Історія успіху компаній-лідерів туристичного бізнесу.
6. Агробізнес: передумови та перспективи розвитку в Україні.
7. Страховий бізнес: передумови та перспективи розвитку в Україні та світі.
8. Монстри вітчизняного рітейлу: у пошуку конкурентних переваг.
9. Лідери будівельного бізнесу: як досягти вершини?
10. Харчова промисловість України: хто лідирує?
11. Освітній бізнес в Україні та світі: як заробляти на знаннях.
12. Крила України: історії успіху вітчизняних авіакомпаній.
13. Лідери медичного бізнесу в Україні.
14. Банківський сектор економіки України: джерела лідерства та перспективи розвитку.
15. Лідери хімічної промисловості в Україні.
16. Сфера розваг та її лідери в Україні.
17. Телекомунікаційні компанії України: джерела лідерства.
18. Машинобудування в Україні: підприємства-лідери та перспективи розвитку
19. Ювелірних справ майстри: лідери вітчизняної ювелірної промисловості.
20. Пивовари як вони є: джерела лідерства вітчизняних пивоварень.
21. Компанії-«газелі» у вітчизняній економіці: потенціал і ризики розвитку.

5. Список джерел, рекомендованих для опрацювання

1. Слайд-конспект курсу «Лідерство та партнерства в бізнесі».
2. Forbes Украина: сайт журналу. URL: <http://forbes.net.ua/>
3. Forbes: офіційний сайт. URL: www.forbes.com/
4. Глобальна компанія «Takeda Pharmaceutical Company Limited»: офіційний сайт. URL: <http://www.takeda.com/company/>

5. Глобальна компанія «Novartis International AG»: офіційний сайт. URL: <http://www.novartis.com/>
6. Кейс «Новартис: сегодня и завтра». URL: <http://medpharmconnect.com/News/11437.htm>
7. ПАТ «Фармак»: офіційний сайт. URL: <http://farmak.ua/ru/history>
8. ЗАТ «Фармацевтична фірма Дарниця» офіційний сайт. URL: <http://darnitsa.ua/>
9. Корпорація «Артеріум» офіційний сайт. URL: <http://arterium.ua/uk/about>
10. ПАТ «Київський вітамінний завод» офіційний сайт. URL: <http://www.vitamin.com.ua/ua/Accioneram/report/>
11. Компанія «Avon» офіційний сайт. URL: http://www.avon.ua/PRSuite/avon_about.page
12. Компанія «Oriflame» офіційний сайт. URL: <http://ua.oriflame.com/about-oriflame/index.html>
13. Світове виробництво автотранспорту. URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Автомобильная_промышленность
14. Компанія «Toyota» офіційний сайт. URL: <http://www.toyota-global.com/>
15. Компанія «General Motors» офіційний сайт. URL: <http://www.gm.com/company/aboutGM.html>
16. ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» офіційний сайт. URL: <http://www.avtozaz.com/about/today>
17. Асоціація автопроизводителей Украины «УкрАвтопром» офіційний сайт. URL: http://ukrautoprom.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=31
18. Стивен Пол Джобс. URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Джобс,_Стив
19. Компанія «KM Core» офіційний сайт. URL: <http://www.kmcore.com/uk/about/>
20. Кондитерська корпорація «Roshen» офіційний сайт. URL: <http://roshen.com/ua/>
21. Історія компанії «Cadbury». URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Cadbury>
22. Кондитерська компанія «Cadbury» офіційний сайт (Англійська версія). URL: <http://www.mondelezinternational.com/home/index.aspx>
23. Кондитерська компанія «Cadbury» офіційний сайт (Російська версія). URL: <http://www.mondelezinternational.com/ru/ru/home/Pages/index.aspx>
24. Історія розвитку Італійської транснаціональної корпорації «Ferrero». URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Ferrero>
25. Італійська транснаціональна корпорація «Ferrero» офіційний сайт (Російська версія). URL: <http://www.ferrero.com/>
26. Кондитерская компания «Киев-Кonti» офіційний сайт. URL: <http://www.konti.com/ru>

27. Кондитерская компания «АВК» офіційний сайт. URL: http://www.avk.ua/ru/o_kompanii/about/
28. Компанія «Мак Дональдз» офіційний сайт. URL: <http://www.mcdonalds.ua/ukr/pro-kompaniju/makdonaldz-u-svt/>
29. ПрАТ «Швидко» офіційний сайт. URL: http://shvydko.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=4
30. Компанія «Пузата Хата» офіційний сайт. URL: <http://www.puzatahata.com.ua/about/>
31. Компанія «Два Гуся» офіційний сайт. URL: <http://www.dvagusya.ua/korporativ>
32. Компанія «Київстар» офіційний сайт. URL: http://www.kyivstar.ua/ru/kr/about/about/kyivstar_today/
33. История компании «МТС». URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/МТС_Украина
34. История компании «Life». URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Life_\(Украина\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/Life_(Украина))
35. Копорация «Оболонь» офіційний сайт. URL: <http://www.obolon.ua/>
36. Національний депозитарій України «Smida» офіційний сайт. URL: <http://smida.gov.ua/>
37. Електронна система комплексного розкриття інформації (ескрін) емітентами акцій та облігацій підприємств, які знаходяться у лістингу організатора торгівлі офіційний сайт. URL: <http://escrin.nssmc.gov.ua/>
38. ТОП-20 найдорожчих рітейл-брендів України. URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-ritejl-brendov-ukrainy/>

6. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

А

Авторитарний стиль управління — управління, засноване на сліпому підпорядкуванні послідовників авторитету лідера та якому притаманні такі характеристики, як соціальний консерватизм, потреба в ієрархії і повазі до сили, негнучкість установок, стереотипний характер мислення, нерідко стадна ворожість і агресивність, тривожність у поведінці і труднощі у встановленні довірчих відносин з іншими.

Активне (рефлексивне) слухання — слухання з правильною внутрішньою та зовнішньою активністю, яке допомагає встановити контакт і розташувати до себе співрозмовника, зрозуміти його точку зору і при необхідності повернути її в потрібну сторону.

Аутсорсер — фізична або юридична особа, що виконує на замовлення певні функції (бізнес-процеси), які для замовника не є основними.

Аутсорсинг — це виконання сторонньою організацією (аутсорсером) певних задач або бізнес-процесів, які не є профільними для бізнесу компанії-замовника, але необхідні для повноцінного функціонування бізнесу.

Аутсорсинг бізнес-процесів (англ. Business Process Outsourcing, BPO) — вид аутсорсингу, при якому сторонній організації передаються частково або повністю окремі бізнес-процеси (бухгалтерський облік, тестування програмного забезпечення, управління офшорами тощо).

Аутсорсинг персоналу (англ. Human Resources Outsourcing, HRO, аутстафінг) — вид аутсорсингу, яким передбачається передавання сторонній спеціалізованій компанії (кадровим агенціям) процесів, пов'язаних з підбором і пошуком співробітників (а також лізингом персоналу і аутстафінг), рідше — процеси кадрового адміністрування та розрахунку заробітної плати.

Аутсорсинг управління знаннями (англ. Knowledge Process Outsourcing, KPO) — вид аутсорсингу, яким передбачається управління процесами, що вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися в тому числі і для підтримки прийняття рішень.

Agile-принципи (або Agile Маніфест, з англ. agile — моторний) — 1) люди і взаємодія важливіші за процеси та інструменти; 2) працюючий продукт важливіший за вичерпної документації; 3) співпраця з замовником важливіша за узгодження умов контракту; 4) готовність до змін важливіша за виконання попередньо складеного плану.

Б

Бізнес — підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку.

Бізнес-екосистема — набір власних або партнерських сервісів, об'єднаних навколо однієї компанії. Екосистема може бути зосереджена навколо однієї сфери життя клієнта або проникати відразу в кілька з них.

Бізнес-екосистема — це динамічна група незалежних гравців (господарюючих суб'єктів), які разом створюють єдину споживчу цінність (товар або послугу).

Бізнес-мережа — 1) організаційний формат здійснення ділової активності, що передбачає горизонтальну структуру відносин між її учасниками; 2) платформа для зустрічей і контактів підприємців, налагодження продуктивних ділових відносин, створення нових і розширення існуючих бізнес-можливостей, вирішення спільних проблем, обміну актуальною ринковою інформацією, а також простором для пошуку потенційних партнерів і кооперації.

Бізнес-модель — концептуальний опис способу створення цінності (економічної — продукт, послуга, соціальної — імідж тощо).

Бізнес-одиночка компанії — певна сфера (напрямок, зона) бізнес-діяльності компанії, яка відокремлюється у межах компанії за ознаками наявності «своїх» групи споживачів і відповідного управління ринковою діяльністю. Як бізнес-одиночка може розглядатися, дочірнє підприємство, філія, підрозділ компанії.

Бізнес-партнерство — це взаємодія двох (або більше) економічних суб'єктів (осіб або підприємств), що ґрунтується на довірі та передбачає створення спільної цінності (продукту або послуги) з розподілом результатів між партнерами.

Благодійність, доброчинність — безкорисливе надання допомоги потребуючим (так званим бенефіціарам — фізичній особі, неприбутковій організації або територіальній громаді), які не є пов'язаними з благодійником.

Бренд — це різна сукупність уявлень, образів, асоціацій та емоцій, викликаних у споживачів досвідом використання конкретних продуктів. Маркетологи вважають, що якщо більше ніж 20 % покупців при рівнозначних ринкових пропозиціях обирають саме ваш товар, то його цілком можна вважати брендом.

В

Венчурний бізнес — бізнес, що спеціалізується на інвестиціях у власний капітал компаній і в інші види довгострокового фінансування підприємств, звичайно таких, котрі не мають тривалої історії розвитку, але з перспективою значного росту. Венчурні компанії орієнтовані на практичне використання технічних новинок, результатів наукових досягнень, ноу-хау, ще не випробуваних на практиці. Венчурний бізнес пов'язаний з великим ризиком, тому його часто називають ще ризиковим.

Виробничий аутсорсинг — вид аутсорсингу, при якому сторонній організації передаються частково або повністю виробництво продукції або її компонентів.

Виробничий ланцюг — це доцільна сукупність взаємодоповнювальних і взаємовизначених видів діяльності і їх взаємодіючих елементів, які цілеспрямовано формують і реалізують сукупні внутрішні відносини на всіх етапах відтворення й розвитку їх життєвого циклу на основі інтеграції й адаптації внутрішніх потокових процесів, елементів і ресурсів, з метою забезпечення підприємству стійких конкурентних переваг.

Візитівка (візитна картка) — картка з прізвищем, ім'ям і по батькові, контактними даними (email, номером телефону тощо) її власника для вручення під час знайомства або візиту.

Візія (бачення) — це ідея, логічна конструкція образу бажаного майбутнього.

Влада експерта — полягає в здатності керівника впливати на поведінку підлеглих у силу своєї підготовки і рівня освіти, досвіду і таланту, умінь і навичок, наявності спеціалізованих знань.

Влада інформації — заснована на можливості отримання потрібної і важливої інформації та умінні використовувати її для впливу на підлеглих. Лідер зміцнює свою владу, координуючи і контролюючи інформаційні потоки в організації.

Влада переконання — ґрунтується на вмінні лідера впливати на інших за допомогою ефективної (емоційної, логічної і аргументованою) передачі своєї думки.

Влада харизми — пов'язана зі здатністю керівника впливати на підлеглих завдяки особистій привабливості, наявності сильних

особистісних якостей (енергійність, видатна зовнішність, незалежний характер, хороші риторичні здібності, гідна і впевнена манера поведінки).

Внутрішнє лідерство — базовий етап розвитку лідерської компетенції, на якому людина опановує вміння керувати собою, зокрема мотивувати і налаштовувати себе на роботу, брати відповідальність за свої вчинки і тримати ситуацію під контролем.

Г

Глобальний лідер — компанія, що посідає найкращу позицію серед усіх компаній світу за певними критеріями (наприклад, обсягами продажів, вартості активів, темпами зростання тощо).

General Electric — американська багатогалузева корпорація, найбільший у світі виробник багатьох видів техніки, включаючи локомотиви, енергетичні установки (в тому числі й атомні реактори), газові турбіни, авіаційні двигуни, медичне обладнання, виготовляє також освітлювальну техніку, пластмаси та герметики. Компанія є однією з найбільших публічних компаній світу.

Global 2000 Forbes — рейтинг 2000 найбільших публічних компаній світу за версією журналу Forbes, що складається щороку (починаючи з 2004 року) по чотирьох критеріях — продажі, прибуток, активи та ринкова вартість — на основі офіційних даних, задекларованих компаніями у фінансових звітах.

Д

Делегування — передача функцій, повноважень на певний час із збереженням у делегуючого суб'єкта права повернути їх до власного виконання.

Демократичний стиль управління — управління, засноване на розподілі повноважень, відповідальності та ініціативи між керівником і підлеглими, розробці та прийнятті колегіальних рішень.

Державно-приватне партнерство — система відносин між державним і приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні нових і/або модернізації існуючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та у користуванні такими об'єктами.

Довіра — позитивні взаємини між партнерами, що містять впевненість у порядності й доброзичливості один одного.

Е

Еволюційна (біологічна) концепція підприємства — економічна концепція, згідно якої підприємство розглядається як один із суб'єктів у середовищі собі подібних. Поведінка підприємства визначається, по-перше, взаємовідносинами між членами спільноти, а, по-друге, деякими внутрішніми його характеристиками, наприклад правилами прийняття рішень з урахуванням дії тих або інших внутрішніх і зовнішніх факторів.

Економічна відповідальність бізнесу — прийняття компанією відповідальності за ефективне використання ресурсів, що веде до максимізації прибутку.

Емоційне лідерство — лідерство, засноване на емоційному інтелекті.

Емоційний інтелект — (англ. Emotional intelligence, EI) — ментальні здібності, за допомогою яких відбувається усвідомлення та розуміння власних емоцій та емоцій оточуючих

Етична відповідальність бізнесу — суспільно корисні дії компанії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам на основі принципів рівності, чесності і неупередженості, дотримання прав співробітників.

Ефективність команди — відношення корисного ефекту (результату) командної роботи до витрат на його одержання.

З

Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard, BSC) — це система вимірювання ефективності діяльності всього підприємства (система стратегічного управління результативністю), заснована на баченні та стратегії, яка відображає найважливіші аспекти бізнесу, та збалансовує фінансові і нефінансові показники.

Зворотній зв'язок — це відгук на мовленнєве висловлювання: відповідь на питання, згода чи незгода, новий виступ тощо.

І

Ікірай (яп.) — відчуття власного призначення в житті.

Індекс концентрації ринку (CR — concentration ratio) — показник, що розраховується як процентне відношення реалізації (поставки) продукції певної кількістю крупних продавців до загального обсягу реалізації (постачання) на певному товарному ринку.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI) — показник, що дозволяє врахувати як чисельність фірм, так і нерівність їх становища на ринку.

Інновація — ідея, новітній продукт у галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також в інших сферах наукової і соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності.

Інституціональна концепція підприємства — економічна концепція, згідно якої підприємство розглядається як організація, що створюється людьми для ефективнішого використання їх можливостей. Поведінка підприємства характеризується особливостями укладання та виконання контрактів із зовнішніми організаціями та працівниками.

Інформаційна економіка — 1) економіка, в якій більша частина внутрішнього валового продукту (ВВП) забезпечується діяльністю з виробництва, обробки, зберігання і розповсюдження інформації і знань, і більше половини зайнятих беруть участь у цій діяльності; 2) концепція, що характерна для тих прогнозів майбутнього інформаційного суспільства, в яких акцент зосереджується на провідній ролі електронно-інформаційних технічних засобів зв'язку в розвитку всіх основних сфер економіки.

ІТ-аутсорсинг (англ. IT outsourcing, ITO) — вид аутсорсингу, яким припускається делегування зовнішній спеціалізованій компанії вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури підприємства (супровід устаткування або ПО), так і обсягів робіт, пов'язаних з розвитком та / або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування і т. д.).

К

Кластер — це галузево-територіальне добровільне об'єднання підприємницьких структур, що тісно співпрацюють з науковими установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння економічному розвитку регіону.

Кластерні стратегії — 1) стратегії, спрямовані на підвищення використання знань в існуючих кластерах; 2) стратегії, спрямовані на створення нових мереж співпраці усередині кластерів.

Клієнтоорієнтованість — це: 1) основна базова цінність, згідно з якою бізнес існує заради задоволення інтересів і потреб клієнта; 2) рівень розвитку компанії, обслуговування в якій викликає у клієнтів позитивні почуття.

Ключові фактори успіху — це фактори, загальні для всіх підприємств галузі, використання яких відкриває для організації перспективи посилення конкурентної позиції на ринку.

Когнітивні здібності — пізнавальні здібності, завдяки яким людина обробляє сенсорну інформацію, яку ми отримуємо.

Коефіцієнт життєвої енергії (VQ) — здатність лідера заряджати енергією себе і оточуючих. Для успішного керівника VQ має навіть більше значення, ніж IQ («розумовий інтелект») і EQ («емоційний інтелект»).

Команда — це тимчасовий колектив людей, який працює над реалізацією певної ідеї та поєднаний спільними інтересами.

Командне (тактичне) лідерство — лідер бере ініціативу в свої руки протягом тривалого часу управління командою, зокрема відповідає за свою команду і її членів, зазвичай ставить тактичні цілі і прагне до їх досягнення.

Командоутворення (англ. Teambuilding) — набір активних заходів, спрямованих на згуртування колективу і формування навичок вирішення спільних завдань у команді.

Компанії-«газели» — відносно невеликі компанії (до 100 працівників), які демонструють швидке зростання на рівні 20 % на рік і досягають за останні чотири роки свого існування обсяг продажів від \$100 тис.

Компанії-«миші» — дрібні компанії (зі штатом до 15 осіб), які знаходяться на етапі народження та не мають суттєвого впливу на економіку.

Компанії-«слони» — великі компанії, які досягли зрілості або перебувають у стагнації, з темпами зростання до 5 % на рік.

Компетенції підприємства — це комплекс колективного знання, умінь і досвіду, що у поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні.

Комунікаційна стратегія — переглядуваний набір способів налагодження та підтримання комунікацій з цільовими групами (аудиторіями) задля забезпечення конкурентних переваг.

Конкуренти — це суб'єкти господарювання (фірми), які виробляють продукти, здатні задовольняти однакові потреби споживачів.

Конкурентна перевага — ексклюзивна цінність, яка забезпечує перевагу над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності.

Конкурентоспроможність — інтегральна характеристика прихованих здатностей підприємства здобувати перемогу у конкурентній боротьбі.

Конкуренція — це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо.

Конфлікт в команді — найгостріший спосіб усунення протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що відбуваються в процесі командної взаємодії та полягає в протидії членів команди цій взаємодії; нерідко супроводжується негативними емоціями, що виходить за рамки правил і норм.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це концепція добровільного врахування бізнесом інтересів широких груп стейкхолдерів і відповідальності перед суспільством за наслідки своєї діяльності.

Критичне мислення — система суджень, яка використовується для аналізу явищ і процесів з формулюванням обґрунтованих висновків і дозволяє виносити обґрунтовані оцінки, інтерпретації, а також застосовувати отримані результати до ситуацій і проблем.

Л

Ліберальний стиль управління — управління, засноване на відсутності активної участі керівника в управлінні колективом, таким чином, позиція лідера — осторонь від групи.

Лідер галузі — компанія, що посідає найкращу позицію серед інших компаній галузі (сфери діяльності) за певними критеріями (наприклад, величиною щорічного прибутку, обсягу продажів, вартості активів тощо).

Лідерство — це вплив на поведінку людей, спосіб управління.

Лідерський потенціал групи (команди, організації) — сукупна характеристика соціально-психологічна властивостей членів групи (команди, організації), яка відображає як ситуаційно обумовлену, так і незалежну від ситуації здатність групи (команди, організації) до успішного здійснення змін у певному оточенні.

Лідерський потенціал особистості — соціально-психологічна властивість особистості, яка відображає як ситуаційно обумовлену, так і незалежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення змін.

LinkedIn — соціальна онлайн-мережа для пошуку і встановлення ділових контактів.

М

Матриця «Влада — Інтерес» — аналітичний інструмент, за допомогою якого проводиться систематизація (позиціювання) стейкхолдерів компанії за двома ознаками — ступенем зацікавленості та впливовості (влади) стейкхолдерів у розвитку компанії.

Меценатська діяльність — благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень.

Модель типології культурних вимірів Герта Хофстеде — описує вплив культури суспільства на індивідуальні цінності своїх членів, і як ці цінності впливають на їх поведінку. Типологія заснована на ідеї про те, що цінність може бути розподілена по шести вимірах культури: дистанційованість від влади, ступінь індивідуалізму (колективізму), мужність (фемінність), уникнення невизначеності, довгостроковість орієнтації або стратегічне мислення, допущення (індульгенція або рівень щастя).

Монопольна влада — це здатність підприємства призначати ціну вищу, ніж граничні витрати, та отримувати додатковий прибуток.

Microsoft 365 — це платний хмарний власницький інтернет-сервіс і програмне забезпечення компанії Microsoft, що розповсюджується за схемою «програмне забезпечення + послуги» (англ. Software + Services) та комплексно забезпечує персональну та командну онлайн-комунікацію бізнес-класу.

Н

Національний лідер — компанія, що посідає найкращу позицію серед усіх компаній національної економіки за певними критеріями (наприклад, обсягами продажів, вартості активів, темпами зростання тощо).

Неокласична концепція підприємства — економічна концепція, згідно якої підприємство розглядається як цілісний об'єкт, що перетворює вихідні ресурси в продукцію. Ця модель підприємства ґрунтується на виробничій функції, котра виражає залежність результатів виробництва від витрачених факторів. Поведінка підприємства визначається вибором обсягів і структури ресурсів, що залучаються («чорна скринька»), та обсягом продукції, що виробляється (виробнича функція).

Нетворкінг (англ. Networking) — це соціальна і професійна діяльність, спрямована на створення мережі контактів, корисних для вирішення різноманітних завдань.

Нефінансові показники діяльності компанії — показники діяльності компанії, що оцінюють задоволеність покупців, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників (рівень лояльності споживачів, частка браку у випуску продукції, рівень компетентності персоналу тощо).

Нова економіка (неоекономіка, англ. new ecomoty) — сучасна економічна інфраструктура, що характеризується переважанням нематеріальних активів (знань, послуг) над матеріальними; економіка знань, нових інформаційних технологій, нових бізнес-процесів, які забезпечують лідерство та конкурентоспроможність.

О

«Оболонкова» організація — це організація, яка на контрактній основі передає частину бізнес-функцій (насамперед виробництво продукції) стороннім підрядникам, а сама зосереджується на стратегічній і транзакційній складових бізнесу, тобто визначає, що і скільки виробляти, як і кому реалізувати.

Особистісне лідерство — різновид управлінської взаємодії між лідером та його послідовниками, заснований на найефективнішому для тієї чи іншої ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання людей до досягнення спільної мети.

Особистісний тип лідерства — лідерство, що визначається через унікальний набір стійких якостей, що не змінюються з часом.

П

Партнерство — добровільна співпраця двох або кількох фізичних чи юридичних осіб, фірм, корпорацій, регіональних, між-регіональних, міждержавних організацій, що беруть участь у спільних справах, проєктах, програмах.

Підприємницька концепція підприємства — економічна концепція, згідно якої підприємство розглядається як сфера прикладення господарської ініціативи та власних або доступних до залучення зовнішніх ресурсів. Звичайно, не всі підприємства є підприємницькими, і в цьому розумінні підприємницька теорія має вузький об'єкт дослідження, ніж інші теорії підприємства.

Підприємство — самостійний суб'єкт господарювання, зареєстрований компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством. Головне завдання під-

приємства полягає в задоволенні потреб ринку в його продукції або послугах з метою одержання прибутку.

Поведінковий тип лідерства — лідерство, що визначається через набір зразків поведінки керівника по відношенню до підлеглих.

Портфоліо — це специфічний (паперовий або електронний) формат фіксування, накопичення, оцінки і самооцінки особистих досягнень (робіт, проєктів, сертифікатів тощо) за певний проміжок часу.

Постіндустріальне суспільство — суспільство, в економіці якого переважає інноваційний сектор економіки з високопродуктивною промисловістю, індустрією знань, з високою часткою у ВВП високоякісних та інноваційних послуг, з конкуренцією в усіх видах економічної та іншої діяльності, а також вищою часткою населення, зайнятого у сфері послуг, ніж у промисловому виробництві.

Правова відповідальність бізнесу — дотримання компанією встановлених суспільством правил і юридичних норм у рамках закону.

Принцип «виграв — виграв» (англ. «win — win») — принцип взаємодії, в основі якого покладено щире прагнення забезпечити отримання обоюдної вигоди усіма учасниками.

Проактивне (харизматичне) лідерство — бути першим на ринку, диктувати свої тренди і правила всій системі, створювати світ, в якому будуть жити оточуючі.

Проактивність — діяння та спосіб життя, коли людина не реагує на впливи ззовні, а сама виявляється ініціатором впливів, самостійно обирає свої дії, випереджаючи вплив на себе і формуючи потрібні реакції в оточуючих.

Проєкт — одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на досягнення певної мети протягом визначеного періоду часу із обмеженими ресурсами (бюджетом).

Р

Результативність — сукупний результат функціонування системи, представлений кількісними та якісними показниками.

Резюме — це коротке узагальнення найважливіших відомостей про особу, зокрема даних про освіту, професійний досвід, а також основних біографічних даних.

Рейтинг — числовий або порядковий показник, що відображає важливість або значимість певного об'єкта або явища.

Рівність у партнерстві — однакове, неупереджене ставлення до кожного партнера.

С

Самопрезентація — це процес подання людиною власного образу в соціальному світі, що характеризується намірами на створення в оточуючих певного враження про себе.

Сертифікація — процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу встановленим законодавчим вимогам (стандартам).

Синергія — це ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.

Системна (інтеграційна) концепція підприємства — економічна концепція, згідно якої підприємство розглядається як відносно стійка, цілісна соціально-економічна система, котра інтегрує в часі та просторі процеси виробництва, реалізації продукції, відтворення ресурсів.

Системне (стратегічне) лідерство — лідер ставить стратегічні цілі, формує бачення, визначає далекосяжні плани і перспективи розвитку, надихає людей на досягнення перспективних цілей.

Ситуаційне лідерство — виявляється, коли людина бере на себе роль лідера в залежності від ситуації, що склалася і в конкретному контексті (наприклад, в екстремальній ситуації).

Ситуаційний тип лідерства — лідерство, що визначається ситуативними факторами.

Соціальна мережа — соціальна структура (мережа двосторонніх зв'язків), утворена індивідами або організаціями.

Соціальне партнерство — система інститутів і механізмів узгодження інтересів учасників виробничого процесу — працівників і роботодавців, заснована на співпраці.

Соціальне підприємництво — підприємницька діяльність, націлена на пом'якшення або розв'язання соціальних проблем.

Соціальний рейтинг — це система оцінки окремих громадян або організацій за різними параметрами, значення яких виходять за допомогою інструментів масового спостереження і використовують технологію аналізу великих даних.

Соціально-відповідальний бізнес — бізнес, який відповідально ставиться до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Спілкування — особлива форма людської взаємодії і міжособистісних взаємин, комунікативна діяльність, що проявляється в обміні діями, вчинками, думками і почуттями, переживаннями з іншими людьми, а також зверненні людини до самої себе.

Сталий розвиток — загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Стейкхолдери — люди, група осіб або окремі організації, чії дії, поведінка або рішення можуть впливати на процеси та прибуток компанії.

Стійка конкурентна перевага — це довгострокова вигода від здійснення унікальної стратегії, спрямованої на створення цінності, яка в той же час не застосовується ні існуючими, ні потенційними конкурентами і вигоди від використання якої не можуть бути скопійовані.

Стратегічний альянс — форма організації відносин підприємств, при якій вони можуть використовувати ресурси одне одного для досягнення спільних стратегічних цілей (нових конкурентних переваг) при збереженні автономності кожного з них.

Стратегічний баланс — це стратегічні рішення, які генеруються на основі поєднання SWOT-факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (тобто загроз і можливостей), що існують у зовнішньому середовищі з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Стратегія — переглядуваний набір способів досягнення конкурентних переваг задля забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості підприємства.

Сукупний інноваційний продукт — сукупний результат науково-дослідної та (або) дослідно-конструкторської розробки.

SCRUM — набір принципів, цінностей, політик, ритуалів, артефактів, заснованих на скрайбінге і скрапбукінге, що дозволяє в жорстко фіксовані і невеликі за часом ітерації (так звані sprints), надавати кінцевому користувачеві працюючий продукт з новими бізнес-можливостями, для яких визначено найбільший пріоритет.

SMART-характеристики цілі (англ. Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound) — це мнемонічна абрєвіатура, використовувана в менеджменті та проєктному управлінні для визначення цілей і постановки завдань, що складається з таких характеристик: конкретність (Specific) — формулювання потреби, на задоволення якої спрямовуються зусилля; вимірюваність (Measurable) — задання показників, якими вимірюватиметься ре-

зультат; досяжність (Achievable) — наявність ресурсів для досягнення цілі; реалістичність (Realistic, Relevant) — доречність, не-суперечність поставленої цілі; обмеженість у часі (Time bound) — тривалість досягнення цілі.

SWOT-аналіз — це факторний аналіз можливостей і загроз зовнішнього оточення підприємства та його сильних і слабких сторін у внутрішньому середовищі, результатом якого є стратегічний баланс.

Т

Теорія шести рукокрильників — теорія, згідно з якою будь-які дві людини на Землі розділені в середньому лише п'ятьма рівнями спільних знайомих (і, відповідно, шістьма рівнями зв'язків).

Технологічний устрій — сукупність зв'язаних виробництв, що мають єдиний технічний рівень (домінуючу технологію і джерело енергії) і розвиваються синхронно.

Товарний знак (марка) — зареєстрована торгова марка, яка має принаймні одного власника. Іншими словами, товарний знак — це паспорт що засвідчує офіційну реєстрацію торгової марки.

У

Управління проектами (англ. Project Management) — методологія планування, організації та реалізації проектної діяльності. Розрізняють традиційну (waterfall) та гнучку (agile) моделі управління проектами.

Управління часом (тайм-менеджмент) — технологія організації часу і підвищення ефективності його використання.

Ф

Форсайт — систематичний, сумісний процес формування майбутнього в середній і довгостроковій перспективі, спрямований на покращення рішень та координацію спільних дій, які здійснюються у теперішньому часі.

Франчайзер — це правовласник (власник) бренду, який надає ліцензії на використання власної бізнес-моделі за певну винагороду (роялті).

Франчайзинг — 1) вид відносин між ринковими суб'єктами, коли одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) за плату (роялті) право на певний вид бізнесу, використовуючи розроблену бізнес-модель його ведення; 2) розвинута форма ліцензування, при якій одна сторона (франчайзер) надає іншій

стороні (франчайзі) оплатне право діяти від свого імені, використовуючи товарні знаки та / або бренди франчайзера.

Франчайзі — це особа, яка купує ліцензію у франчайзера і розвиває власний бізнес під орендованим брендом.

Франшиза — це термін, який використовується в бізнесі для визначення ліцензії на ведення діяльності по сформованій франчайзером (власником) бізнес-моделі, з використанням його бренду, атрибутики та технологій роботи.

Ц

Цільова група (аудиторія) — група людей, об'єднаних спільними ознаками, або об'єднана заради якої-небудь мети або завдання.

Цінність спілкування — здатність комунікацій задовольнити потреби людини у самовизначенні, самовираженні, самореалізації, самоствердженні, взаємозбагаченні у процесі взаємодії з іншою людиною.

Цінова конкуренція — один з видів конкуренції, пов'язаний з використанням цін як засобу досягнення кращих економічних умов збуту, проникнення і завоювання ринку.

7. БІБЛІОТЕКА ЛІДЕРА: КНИГИ, ЯКІ ВАРТО ПРОЧИТАТИ

1. Акчерльрод А. Теодор Рузвельт. 7 законів сучасного лідера. Київ : VIVAT, 2020. 240 с.
2. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг / Под. общей ред. С. Македонского, Ю. Ефросинина, Л. Шустеровой, М. Бручинцева. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 259 с.
3. Бехар Говард. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. Москва: альпина Паблишер, 2018. 186 с.
4. Боно Э. Шесть шляп мышления. Минск : Попурри, 2006. 208 с.
5. Бьюзен Т. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 208 с.
6. Гандапас Р. Харизма лидера. Москва : Манн, Иванов и Фербер», 2013. 180 с.
7. Гарри Беквит , Кристин Клиффорд Беквит Сам себе бренд. Искусство самопрезентации. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 202 с.
8. Гейдж Д. Партнерское соглашение. Как построить совместный бизнес на надежной основе. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 255 с.
9. Глобальні економічні тренди та Україна без майбутнього. URL: <https://tema.in.ua/article/10935.html> (дата звернення 12.03.2020).
10. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Київ : Vivat, 2018. 512 с.
11. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва : Альпина Диджитал, 2014. 383 с.
12. Девора З. Нетворкинг для интровертов. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2012. 208 с.
13. Канеман Деніел. Мислення швидко й повільно. Київ: Наш формат, 2017. 488 с.
14. Кові С. Р. Сім звичок високоефективних людей. Київ : Клуб сімейного дозвілля, 2012. 384 с.
15. Коен Д., Шмідт Е. Новий цифровий світ. Київ : Літопис, 2015. 368 с.
16. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Київ : Наш формат, 2017. 368 с.
17. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
18. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Київ : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
19. Лашинські А. Apple зсередини. Київ : Брайт Букс, 2012. 176 с.
20. Ленсиони П. Пять пророков команды. Бизнес-роман. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 256 с.
21. Майерс И. Б., Майерс, П. Б. MBTI: определение типов. У каждого свой дар / Изабель Бриггс Майерс и Питер Б. Майерс.. Москва: Кэриера Пресс, 2014. 320 с.

22. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 316 с.
23. Моги К. Маленька книжка ІКІГАЙ. Секрети щастя японському. Київ : Рідна мова, 2019. 160 с.
24. Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. Москва : Вильямс, 2005. 304 с.
25. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. (друге доповнене видання). Харків : Фоліо, 2020. 172 с.
26. Сазерленд Д. SCRUM. Революционный метод управления проектами [SCRUM. The art of doing twice the work in half the time]. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 288 с.
27. Санлайф К. Человечный бизнес: реалии и перспективы. Издательство: «Издательские решения», 2019. 144 с.
28. Слейтер Р. Принципы управления от легенды General Electric Джека Уэлча. Минск : Попурри, 2005. 288 с.
29. Слиโวцький А. Асиметрична конкуренція: як навчитися виграти в неспівмірному змаганні, або Давид перемагає Голіафа. URL: <https://konogonka.com/wp-content/uploads/2018/06/Adrian-Slyvotskyj.-ASYMETRYChNA-KONKURENTsHa.pdf> (дата звернення 21.03.2020)
30. Соколенко С. Кластери в глобальній економіці. Київ : Логос, 2004. 848 с.
31. Талейб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Наш формат, 2017. 392 с.
32. Трейси Б. Выйти из зоны комфорта. Рабочая тетрадь. Москва : Манн, Иванов и Фербер», 2018. 35 с.
33. Уэлч Д., Бирн Д. Мои годы в GE. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 512 с.
34. Феррацци К., Рэз Т. «Никогда не ешьте в одиночку» и другие правила нетворкинга. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 381 с.
35. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
36. Франклин Д., Эндрюс Дж. Мир в 2050 году. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 368 с.
37. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Москва : Вильямс, 2004. 176 с.
38. Чан Кім В., Моборн Рене. Стратегія блакитного океану. Київ: Клуб сімейного дозвілля, 2019. 270 с.
39. Чанг Х.-Д. Как устроена экономика. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 304 с.
40. Шваб К. Четверта промислова революція. Київ : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 416 с.
41. Шейн Скотт А. От мороженого к Интернету. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. 208 с. 4. Третьяк В. П. Кластеры предприятий. Москва : Август Борг, 2006. 132 с.

8. РЕКОМЕНДОВАНІ ОНЛАЙН-КУРСИ

1. Комунікаційні інструменти для побудови репутації: онлайн-курс. Prometheus. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/NaUKMA/CI101/2014_T1/about. Тривалість курсу — 4 тижні.

2. Наука повсякденного мислення: онлайн-курс. Prometheus. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/UQx/THINK101/2016_T2/about. Тривалість курсу — 13 тижнів.

3. Емоційний інтелект. URL: <https://eduhub.in.ua/>

4. Персональна ефективність. URL: <https://eduhub.in.ua/>

5. Корпоративна соціальна відповідальність: онлайн-курс. 1+1 Media. URL: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLcZUWCUo1LLn3vCYguxlMBRXsdEaJO-ST>

6. Дизайн-мислення для інновацій: онлайн-курс. Prometheus. https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+DTI101+2017_T3/about. Тривалість курсу — 5 тижнів.

7. Підприємництво. Власна справа в Україні. https://courses.prometheus.org.ua/courses/Prometheus/ENTREPR101/2016_T1/about Тривалість курсу — 5 тижнів.

8. Соціальне підприємництво. https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:WNISEF+SE101+2017_T4/about Тривалість курсу — 5 тижнів.

9. Принципи соціальної ринкової економіки. ВУМ online. URL: <https://vumonline.ua/course/principles-of-social-market-economy/>. Тривалість курсу — 17 занять.

10. Стратегічне мислення. ВУМ online. URL: <https://vumonline.ua/course/strategic-thinking/>. Тривалість курсу — 29 занять.

11. Інтегральна динаміка. Еволюція мислення, лідерства, економіки і політики. ВУМ online. URL: <https://vumonline.ua/course/integral-dynamics/> Тривалість курсу — 16 занять.

12. Креативне мислення. ВУМ online. URL: <https://vumonline.ua/course/creative-thinking/> Тривалість курсу — 19 занять.

13. Leadership and Emotional Intelligence. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/learn/emotional-intelligence-in-leadership> Тривалість курсу — 16 год.

PART 2

ENGLISH PRACTICUM

1. TOPICS, TASKS AND RECCOMENDATIONS FOR THEIR PERFORMANCE

Topic 0. INTRODUCTION TO LEADERSHIP AND PARTNERSHIP IN BUSINESS



In this topic, you will learn about the course's essence and structure and determine the expected course results.



After studying this topic, you should be able to:

- understand and determine your course expectations;
- identify and organize the existing knowledge, skills, abilities necessary for successful course completing.



Discussion questions

1. Subject, purpose and objectives of the discipline.
2. Key concepts: business, leadership, partnership.
3. Our expectations from the course.



Keywords

- ✓ Business
- ✓ Leadership
- ✓ Partnership



PRACTICAL TASKS

Practical task 0.1. Tell a few words about yourself, your expectations, and why you need to expand your knowledge and skills of leadership and partnership in business.

Practical task 0.2. Draw the «Tree of Expectations about the course «Leadership and partnership in business» on a large piece of paper or draw it on a flipchart (class participation). As you know, the tree consists of three-part: roots (skills, attitudes, connections we are

bringing); trunk (guidelines for working together); leaves (what we want to have achieved by the end of this event?); fruits (long-term outcomes that we want to reach).

Make conclusions about: 1) what knowledge, skills, and personal qualities can we bring to our teamwork, and after that we can get them together to achieve our goals; 2) what are our principles, values, approaches to the study process of the discipline; 3) what are we waiting from this course — our short-term and long-term outcomes from the studying of the course.

Practical task 0.3. Create a «Mind map» of the course «Leadership and partnership in business». The purpose of the task is to determine key categories that describe the subject of the course «Leadership and Partnership in Business», and to establish logical links between them.

The result of the task is a «mind map», which visualizes the subject area of the course «Leadership and partnership in Business», as well as organizes the previously acquired knowledge about the phenomena of modern business.

Main stages of the task:

1. Make a list of terms, which (in your opinion) reveal each of key categories of course — leadership, partnership, business.

2. Establish logical (causal) relationships between the mentioned concepts and visualize them (build a logical scheme). Try to determine: which concepts are similar and which are the opposite? Which of the concepts are broader, and which focus on specific processes? What concepts describe the causes, and what denotes the consequences of specific processes/phenomena?

3. Define the «main direction» (basic value system) for the «map of concepts» building. Therefore, set the general basis (logic, theoretical concept) to order concepts and categories.

4. Visualize a «mind map». Build (yourself or with online resources) a diagram that reflects the key concepts and categories in their logical relationship.

5. Based on the results of the discussion and based on the built «map of concepts», formulate and write down your personal definition of the three key categories of the course — «leadership», «partnership», «business».

Recommended online resources: you can use online tools MindMeister, MindManager, OneNote, Padlet, Trello, etc. to work on the «concept map».

Methodical recommendations for the task. The task is performed in an academic group, which should be divided into three

mini-groups. Each mini-group will work on only one subject field, revealing one of the three categories of the course — «leadership», «partnership», «business». At the first stage, the task is performed individually — each student makes his own list of concepts that describe a category. In the second and third stages, the discussion of the questions takes place as part of a mini-group. In the fourth stage, it is appropriate to combine the three mini-groups' work and make a single «concept map» of the course. Completed work in the format of the constructed scheme (in the case of remote work format — photo, scan or pdf-file) is provided for evaluation.



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. What is leadership?
2. How can we define the term «partnership»?
3. How are the key categories of the course — «leadership», «partnership» and «business» — revealed in different cultures and scientific disciplines? Please, give the examples



REFERENCES

1. Yukl, Gary A., (2012), Leadership in organizations / Gary Yukl. — 8th ed., University of Albany, New York, Pearson.
2. David Marquet L., (2020), Leadership Is Language: The Hidden Power of What You Say--and What You Don't Hardcover.

Topic 1. THE NATURE OF MODERN BUSINESS: FEATURES OF «THE POST-INDUSTRIAL ECONOMY»



In this topic, you will learn the main trends in modern business, key features of «the post-industrial economy,» and the core ideas of leadership and partnership concepts.



After studying this topic, you should be able to:

- understand the leadership nature and essence;
- define the main stages of the development of an economic system;
- explain the sustainable development goals;
- identify current trends in modern Ukrainian and the world economy.



Discussion questions

1. Post-industrial economy and its features.
2. Business: characteristics and defining trends of development.



Keywords

- ✓ Post-Industrial Economy
- ✓ Drivers of Modern Business
- ✓ Sustainable Development Goals



PRACTICAL TASKS

Practical task 1.1. «The nature of modern business: post-industrial economy».

The purpose of the task is to get acquainted with the modern economy trends and determine the stage of development of Ukrainian business.

The result of the task is an understanding of the key characteristics of different stages of economic development.

Stages of the task:

1. Read the slide set of the topic «The nature of modern business: the post-industrial economy.»
2. Identify the main stages of economic development in Ukraine.
3. Formulate the features of the post-industrial economy.

Practical task 1.2. Task «Modern economy and Sustainable Development Goals.»

1. Read the information about goals (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>).

2. Select a goal (one goal for one student).

3. For your goal, identify and formulate reasons (the main 2-3 causes), which led to the relevance of this goal. Therefore, answer the following question: *why this goal now is so urgent?*

4. For your goal, form the current trend of development (consequences in the future) in the World and in the economy.

5. Formulate directions (activities) for the modern business that will contribute to achieving the goal (your particular goal) of sustainable development. *What should we do to accomplish this goal?*

6. Explain how sustainable development can affect the leadership position of the company and its success in the market.



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. What are the main features of a post-industrial economy?
2. Why is it essential to achieve sustainable development goals in modern society?
3. How is the concept of «business» interpreted in different cultures?



REFERENCES

1. Yukl, Gary A., (2012), Leadership in organizations / Gary Yukl. — 8th ed., University of Albany, New York, Pearson.
2. Bell, Daniel., (1974), The Coming of Post-Industrial Society. New York: Harper Colophon Books.
3. Sustainable Development Goals Knowledge platform [Electronic source]. — Access mode: <https://sustainabledevelopment.un.org/>

Topic 2. COMPANY-LEADER: KEY CHARACTERISTICS AND BUSINESS STRATEGIES



In this topic, you will learn the key characteristics of a business leader (global and national) and learn more about SWOT-analysis.



After studying this topic, you should be able to:

- identify major approaches for understanding the essence of a modern company (enterprise);
- define characteristics of a business leader;
- describe the company's competitive advantages;
- provide SWOT-analysis to define company leadership development directions.



Discussion Questions

1. Leadership characteristics of the companies.
2. The competitive advantage of a company: definition and types.
3. Business strategies for a company leader.



Keywords

- ✓ Leadership Characteristics
- ✓ Competitive Advantage
- ✓ Business Strategies
- ✓ SWOT-analysis



PRACTICAL TASKS

Practical task 2.1. Prepare a presentation (in teams of 3-4 people) of one international and one ukrainian company from the «innovative» sectors of the economy:

1. Choose the field of business activity (industry) according to the criterion of its prospects for the realization of the leadership potential of the Ukrainian economy;
2. Identify the main players (leading companies) at the global and national levels in these sectors;
3. Choose one global and one domestic company and prepare «business card» of a company-leader in the following directions:

- provide a brief history of the Company,
- determine the main business performance indicators for the last 2-3 years (total revenue, production volumes, net profit, etc.),
- analyze these companies' leadership characteristics (market share, innovation activity, market behavior, efficiency, etc.).

Justify your choice based on the actual statistic data and open information from the Internet

Practical task 2.2. Do a SWOT-analysis of the Company's activity

- select any company of your choice;
- provide a short company's story;
- define the Strengths and Weaknesses of the Company;
- identify Opportunities and Threats of the business environment of the Company;
- build the SWOT-analysis matrix;
- justify whether the Company is a leader (leader in the all target market or in a certain segment);
- work out a plan of development of the Company to maintain, enhance or gain leadership positions — depending on what you consider the Company's position at the market today.



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. What are the key characteristics of a leading company
2. Are there differences between global and national business leaders?
3. What is a competitive advantage, and why is it important?
4. What are the main types of business strategies for modern companies?



REFERENCES

1. Gary Hamel and C.K. Prahalad, (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School, Boston.
2. Beck D., Cowan C., (1996), *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*//Cambridge,MA: Blackwell.
3. Pine, J. and Gilmore, J., (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
4. Nalyvayko, A., (2001), *Teoriia korporativnoi stratehii. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku*, Kiev: KNEU.

Topic 3. LEADERSHIP IN ORGANIZATION: CONCEPTS, STRATEGIES AND TOOLS



In this topic, you will learn the role of leadership in organizations, different leadership styles, and get to know more about the difference between leadership and management.



After studying this topic, you should be able to:

- understand the core leadership concepts;
- understand the differences between leadership and management;
- define leadership styles and identify the situations to apply them;
- explain the role of leadership in the managerial function.



Discussion Questions

1. Leadership in Organizations.
2. Leadership vs. Management.
3. The Types of Leadership Styles.



Keywords

- ✓ Leadership Concepts
- ✓ Leadership Styles
- ✓ Leadership, Management



PRACTICAL TASKS

Research task 3.1. Essay «Basic theories of personal leadership and their use for the development of leadership in companies and their executives.»

Use materials: Video-case «10 of the best-known leadership theories», watch the video on the link: <https://www.youtube.com/watch?v=XKUPDUDOBVo>

Write short essay «Leadership Theories»

The structure of essay is a similar to the structure of thesis:

Firstly, justify why leadership is so popular today. Clarify in a few words why the leadership today is important in business and in life.

Secondly, despite a large number of publications and theories of leadership, it is difficult to apply them in practice. Describe your position about implementing leadership theories in real life (both in business and in private life).

There are fundamental and well-known theories of leadership, and then describe them briefly on the base of the proposed videos and other materials that you find.

Moreover, briefly describe the conclusion about the importance of the leadership for the personality and the future manager. Determine how the application of these theoretical approaches into practice can enhance the probability of success as an individual manager and their companies.

At the end of your essay, give information about sources that you used to write the work.

(Size of the essay — 2-3 pages. Margins: left — 3,0 cm; right — 2 cm; up and down — 2,0 cm, paragraph (indentation) — 1,5 cm. Page numbering is from the second. Print — Times New Roman, type size — 12, line-to-line spacing — 1,5)

Practical task 3.2. «Style of leadership»

Use materials: Video-case, watch the video on the link (Film «What Women Want» scene): <https://www.youtube.com/watch?v=o6PhM8Jio8U>

Answer the questions below:

1. Is this manager a leader? If you think that she is a leader, justify your opinion. What key qualities of a leader has this woman?
2. Describe key features of a transformational leader and clarify its difference from a transactional leader. Does this woman have features of a transformational leader? Justify your answer.
3. What sources of leader's authority do you know? Please, describe the sources of authority which use this lady-manager.
4. Describe three basic styles of a leader. What style of leadership use this leader?
5. In your mind, which leadership style is the best style for an effective leader and for effective organization activity? Please, describe the arguments of your answer.

Practical tasks 3.3. Choose three companies: the leaders in the global or national market (any industry of your choice). Identify and justify the type of leadership style of these companies.



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. What is the difference between leadership and management?
2. What is the modern vision of leadership?
3. Give examples of using different types of leadership styles in modern business.
4. Which leadership style is the most popular in Ukrainian companies?



REFERENCES

1. Goleman, D., (2011)., Leadership: The Power of Emotional Intelligence
2. Edgar H. Schein., (1992), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA. 418 pages.
3. Don Edward Beck, Christopher C. Cowan., (2005), Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. Paperback, 343 pages.

Topic 4. SELF-LEADERSHIP: WHY DO YOU NEED IT?



In this topic, you will learn the key self-management skills and the 7's habits of highly effective people.



After studying this topic, you should be able to:

- determine major characteristics of personnel leadership;
- define leadership potential;
- explain the role of self-leadership in organizations.



Discussion Questions

1. Self-management skills to develop your leadership potential.
2. Assessment of personal leadership characteristics.
3. The importance of time-management for workplace.



Keywords

- ✓ Self-management skills
- ✓ Self-leadership potential
- ✓ Time-management



PRACTICAL TASKS

Practical task 4.1. «The portrait of Leader.»

Prepare a presentation about the leader, the person you consider a recognized leader (regardless of the historical period, geography, and etc.).

Main points:

1. Who is this person, and why is known?
2. What has this leader done on the way to leadership?
3. Which leadership characteristics of this person cause your respect?

Practical tasks 4.2. «Yourself as a Leader». Answer the following questions.

1. Have You ever wondered how it is to be a leader?
2. Do You want to be a leader?
3. Do you need to be a leader?
4. What characteristics help You to be a leader?
5. Who is a leader for You?

Explain your answers.

Practical task 4.3. «The Emotional Competence Profile»

Perform diagnosis of your emotional intelligence based on the emotional competence framework (table 1) — give a brief description and rate each of the 25 emotional competence skills on a scale of 1 or 5 or 10 (1-undeveloped, 5-needs development, 10-developed). Justify the grade for each skill by providing a brief description of this skill development level.

Build your Emotional Competence Profile. Make conclusions.

Table 1

THE EMOTIONAL COMPETENCE FRAMEWORK

Personal Skills (how we manage ourselves)	
Self-awareness	Knowing one's internal states, preferences, resources and intuitions
Emotional awareness	Recognizing one's emotions and their effects
Accurate self-assessment	Knowing one's strengths and limits
Self-confidence	A strong sense of one's self-worth and capabilities
Self-regulation	Managing one's internal impulses and resources
Self-Control	Keeping disruptive emotions and impulses in check
Trustworthiness	Maintaining standards of honesty and integrity
Conscientiousness	Taking the responsibility for personal performance
Adaptability	Flexibility in handling change
Innovation	Being comfortable with novel ideas, approaches, and new information
Motivation	Emotional tendencies that guide or facilitate reaching goals
Achievement drive	Striving to improve or meet a standard of excellence
Commitment	Aligning with goals of the group or organization
Initiative	Readiness to act on opportunities
Optimism	Persistence in pursuing goals despite obstacles and setbacks
Social skills (how we manage relationships)	
Empathy	Awareness of other's feelings, needs, and concerns
Understanding others	Sensing others' feelings and perspectives, and taking active interest in their concerns

Table 1

Developing others	Sensing others' development needs and bolstering their abilities
Service orientation	Anticipating, recognizing, and meeting customers' needs
Leveraging diversity	Cultivating opportunities through different kinds of people
Political awareness	Reading a group's emotional currents and power relationships
Social Skills	Adeptness and inducing desirable responses in others
Influence	Wielding effective tactics for persuasion
Communication	Listening openly and sending convincing messages
Conflict management	Negotiating and resolving disagreements
Leadership	Inspiring and guiding individuals and groups
Change catalyst	Initiating or managing change
Building bonds	Nurturing instrumental relationships
Collaboration & cooperation	Working with others toward shared goals
Team capabilities	Creating group synergy in pursuing collective goals

Practical task 4.4. Prepare and present your own concept/ structure in the leader's diary «The leader's diary: what does it look like?». Present your concept of a leader's diary. It could be a paper or e-diary (in this case, which online-service or application can you recommend?). You can use such instruments as Trello.com, Padlet.com, Sway.office.com, etc. For example, the leader's diary can include the following chapters: objectives (2021-2022), plans; events to attend; movies to watch; books to read; skills to gain, useful contacts, etc.

Also, you can add the following information to the leader's diary:

- Make a list of 5 books you would like to read to develop their leadership skills
- Make a list of 5 movies you think can help to form a leader's outlook.
- Make a list of 5 activities (training, workshops, webinars, online courses, etc.) that you plan to attend to develop your leadership skills
- Make a list of 5 famous people with whom you would like to meet and describe why these people are interesting for you.

Practical task 4.5. «The Urgent Important Matrix»

1. Describe all your daily activities over the last week — at least 20 activities

2. Write down exact activities in the table (each quadrant of the «Urgent Important Matrix») according to two parameters: level of urgency and level of importance. It is your decision about which activities are urgent and important.

3. Take a look at your typical week and estimate the percentage of your time you spend in each quadrant (on each activity) and determine who you are — The Procrastinator, The Prioritizer, the «Yes man» or the Slacker. Write down conclusions.

Practical task 4.6. Before you — «Wheel of Life» (fig. 1). Rate your level of satisfaction in every sector of life, put the numbers 0 to 10 and connect their lines.

Identify, in which sectors, you should improve the situation for better progress towards your goal. What do you need to do? When will you be able to do it? What support do you need for this?

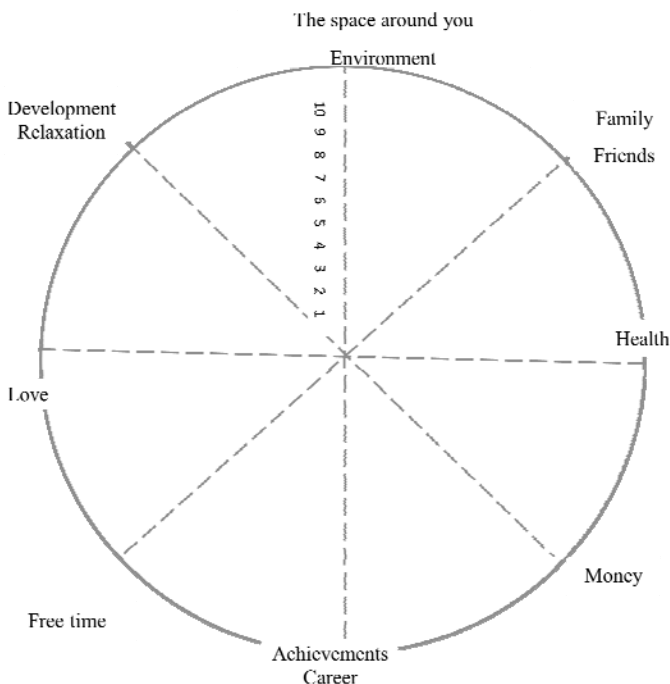


Figure 1. Wheel of Life.

Practical task 4.7. «Personal SWOT-analysis». First, analyze your «Wheel of Life», identify your strengths and your weakness, thought of opportunities and threats from the environment.

Then, work out strategic ways of your development.

For this task, see the matrix «The Matrix of Personal SWOT-analysis» (fig.2). Then, put your answers in the second matrix of Personal SWOT-analysis (fill the table presented on the figure 3)

	O (Opportunities) The external focus: The conditions of your development which create opportunities for the formation of your competitive advantages (availability of required resources or the sources of their formation, ways of self-improvement and related institutions, trends (competition, innovation, new perspectives, etc.) in the segment of your professional and personal interests, your personal environment etc.)	T (Threats) The external focus: The conditions of your personal development, which prevent, interfere with the process of formation of your own competitive advantages (financial, institutional, social, mental, cultural conditions of environment etc.)
S (Strengths) The internal focus: Your personality characteristics, which form your competitive advantages (personal qualities, professional qualities, experience, education, skills and knowledge, key competencies, achievement, recognition, etc.)	SO — strategy Support and development of strengths taking into account possibilities	ST — strategy Use strengths in combinations with the possibilities of your development in order to mitigate, make soft or eliminate threats
W (Weaknesses) The internal focus: Your personality characteristics, which prevent, interfere with the development of your competitive advantages (what activity is difficult for you, in which areas you feel deficit of knowledge, that actions cause discomfort for you, which you do not like to do at all, etc.)	WO — strategy Overcoming of weaknesses taking into account possibilities	WT — strategy Crisis field: overcoming of weaknesses, amendment and preclusion of threats, development of ways to minimize the negative impact

Figure 2. The Matrix of Personal SWOT-analysis.

	O (Opportunities)	T (Threats)
S (Strengths)	SO — strategy	ST — strategy
W (Weaknesses)	WO — strategy	WT — strategy

Figure 3. Personal SWOT-analysis matrix



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. What are the new roles of leaders in the 21st century?
2. What is the main idea of the concept of 360-degree leadership?
3. Define top- 10 characteristics of a good strategic leader
4. Tell about the seven habits of highly effective people
5. What is «The Urgent Important Matrix»?
6. Why should leaders keep a work diary?



REFERENCES

1. Stephen R. Covey, (1994), The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change.
2. The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization. / Harper Collins Leadership; Reprint edition. — October 17, 2011. 368 p.
3. Daniel Goleman, (1998). Working with Emotional Intelligence / Bantam Books, 383 p.

Topic 5. LEADERSHIP IN BUSINESS: SUCCESS STORIES ARE GREAT, BUT FAILURE STORIES ARE EVEN BETTER



In this topic, you will learn the key factors of business success, discuss the business success and failure stories, and get to know more about Ukrainian companies' leadership.



After studying this topic, you should be able to:

- understand the key factors of business success for leading companies;
- explain the way to business success for Ukrainian and global companies;
- describe decisions that leading companies make to reach business success



Discussion Questions

1. Business success stories.
2. Key characteristics of a global business leader.
3. The leadership of Ukrainian companies.



Keywords

- ✓ Global Business Leader
- ✓ Ukrainian Business Leader
- ✓ Business Success Stories



PRACTICAL TASKS

Practical task 5.1. «Leadership in business: world and Ukrainian practice.»

The purpose of the task is to get acquainted with the ratings of the best companies in Ukraine and the world and their compilation principles. The result of the task is understanding the principles of determining the leading companies at the global and national levels.

Stages of the task:

1. Read the slide set of the topic «Leadership in business: success stories are great, but failure stories are even better».
2. Define the principles of doing global business rankings.
3. Formulate the features of international and domestic leading companies.

Practical task 5.2. Give the answers to the questions based on the information about Netflix:

1. What are the main competitive advantages of Netflix?
2. Justify whether Netflix is a leader or not? (the leader in a small target market or a particular segment)
3. To your mind, how to maintain or enhance the leadership position of Netflix in the future?
4. Is this case about the success story of leadership in business?

Watch anywhere. Cancel anytime.

Netflix is the world's leading internet entertainment service with over 151 million paid memberships in over 190 countries enjoying TV series, documentaries and feature films across a wide variety of genres and languages. Members can watch as much as they want, anytime, anywhere, on any internet-connected screen. Members can play, pause and resume watching, all without commercials or commitments.

Netflix is a global internet entertainment services network offering movies and TV series commercial-free, with unlimited viewing on any internet-connected screen for an affordable, no-commitment monthly fee. Netflix is a focused passion brand, not a do-everything brand: Starbucks, not 7-Eleven; Southwest, not United; HBO, not Dish. We don't offer pay-per-view or free ad-supported content. Those are fine business models that other firms do well. We are about flat-fee unlimited viewing commercial-free. We are not a generic «video» company that streams all types of video such as news, user-generated, sports, music video, gaming, and reality. We are a movie and TV series entertainment network. We are a relief from the complexity and frustration that embody most MVPD relationships with their customers. We strive to be extremely straightforward. There is no better example of this than our no-hassle online cancellation. Members can leave when they want and come back when they want. We are about the freedom of on-demand and the fun of binge viewing. We are about the flexibility of any screen at any time. We are about a personal experience that finds for each person the most pleasing titles from around the world.

We think we can grow to 60-90 million members in the US, based upon our trajectory to date and the continued growth of internet entertainment. Our operating margin structure is set mostly top down. For any given future period, we estimate revenue, and decide what we want to spend, and how much margin we want in that period.

Our global margin strategy is to expand internationally as fast as possible while staying profitable. The group of international markets

we entered first (Canada, Latin America, the UK, Ireland, the Nordic countries and the Netherlands) are growing quickly and have already become contribution-positive. These markets continue to grow and generate meaningful profits that power the expansion in the remaining world markets we launched in 2016. We are targeting a 13 % operating margin in 2019 and plan to steadily increase operating profit and margin from there as we balance growth with profitability. With our rapid increase in content spending, and our growing emphasis on owned original productions, cash outlays are initially greater than content amortization, constraining free cash flow relative to profitability. We have generally funded these cash pre-pay needs with debt. We amortize content as quickly as justified, given industry norms and viewing history.

Netflix is available virtually everywhere except in China. Our growth internationally will unfold over many years as we improve our service. In the 130+ new markets we launched in 2016, we started by primarily targeting outward-looking, affluent consumers with international credit cards and smartphones. As with every market we've launched, our approach is to listen, learn and improve rapidly, adding more content, languages and a better Netflix experience over time to delight members.

We understand that awareness of Netflix in these new markets is mixed and that there are cultural differences and some variances in content tastes around the world. There are also challenges with the broadband and payment infrastructures in certain countries. But we also believe in the growing ubiquity of the internet and rapid technological progress and that great, high-quality storytelling has universal appeal that transcends borders.

That's why we are increasingly licensing content on a global basis, so Netflix members everywhere in the world can enjoy the same movies and TV series, free of legacy business models and outdated restrictions. In addition, we are developing a growing number of non-English language originals from places such as Mexico, France, Italy, Japan and Brazil. With our global distribution, Netflix is well positioned to bring engaging stories from many cultures to people all across the globe.

As Netflix expands globally, we understand that consumers and governments' expectations will rise. We expect to meet those expectations and work with policymakers to ensure that the old policies that applied to linear TV are not reflexively applied to internet entertainment.

Source: [<https://www.netflix.com>]

Practical task 5.3. Find two examples of success stories (or failure stories) in modern Ukrainian business (please, attach the presentation on Padlet board)



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. What are the key characteristics of a global business leader?
2. What business success stories teach entrepreneurs?
3. Failure stories of successful companies: the best experience.



REFERENCES

1. Never Give Up: Jack Ma In His Own Words (In Their Own Words) Paperback — July 5, 2016 by Suk Lee (Editor), Bob Song (Editor)
2. Daniel Kahneman ,(2011), Thinking, Fast and Slow. Penguin, — p. 512
3. Jim Collins. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't// Kindle Edition

Topic 6. THE PHENOMENON OF PARTNERSHIP IN BUSINESS



In this topic, you will learn the essence of business partnership in a post-industrial economy and get to know more about the effective partnership in business.



After studying this topic, you should be able to:

- understand the essence of business partnership in a post-industrial economy;
- explain how to evaluate a potential business partner;
- describe the process of forming an effective business partnership.



Discussion Questions

1. The essence of business partnership.
2. Steps to effective business partnership.
3. How to Find the best Business Partner.



Keywords

- ✓ Business partnership
- ✓ Business ecosystem
- ✓ Types of partnership
- ✓ Effective partnership



PRACTICAL TASKS

Practical task 6.1. «Modern business: steps to effective partnership»

The purpose of the task is to get acquainted with the steps to effective partnership and the reasons to form a partnership.

The result of the task is an understanding of the principles of determining effective business partnership.

Stages of the task:

1. Read the slideset of the topic «The phenomenon of partnership in business».
2. Define the reasons to form a business partnership using the method of «Golden Circle»

<https://blog.emolytics.com/customer-experience/the-golden-circle-approach-how-great-leaders-inspire-action/>

3. Form the model of effective business partnership in a particular field of business or for some business idea.

Practical task 6.2. Propose the idea for the project. For example, the idea can be: to improve students' life at the university, to set up students' café at the university. Or you can suggest your idea for the implementation.

Define the partners to implement your idea. Justify the partners for your idea development using the approach SODA — which stands for Situation, Options, Disadvantages, Advantages, and Solution. 1. Justify the problem Situation. 2. Define the Options for the situation and appropriate partners. 3. List the Disadvantages and Advantages of each option and appropriate partner. 4. Choose a Solution and described ways to perform it.

Practical task 6.3. Perform the assessment of the most effective ways and directions for collaboration with the partners defined in task 6.2.

To do it, describe the following characteristics of the partners:

—direction for collaboration with partner (financing, personnel hiring, licensing, promotion, product development and others);

—experience of the partner and level of expertise for each direction;

—principles of the partnership interaction — trust, performance/efficiency, equality;

—ways of collaboration.



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. What is business partnership?
2. Define five signs you have the wrong business partner
3. What are the steps to effective partnerships?



REFERENCES

- 1 Andrew Campbell. Strategic Synergy Paperback — 18 Jun. 1998.
2. Hrebeshkova O. M., Makhova H. V. Stratehichni partnerstva pidpriemstv. Kyiv : KNEU, 2012. 401 p.
3. David Gage. The Partnership Charter: How To Start Out Right With Your New Business Partnership (or Fix The One You're In) Paperback — June 30, 2004.

Topic 7. BUSINESS FORMATS OF STRATEGIC ENTERPRISE PARTNERSHIP: OUTSOURCING, FRANCHISING, CLUSTERS



In this topic, you will learn the role of strategic business partnerships and know more about different strategic business partnerships.



After studying this topic, you should be able to:

- explain the essence of outsourcing as a type of business partnership;
- identify the types of franchising;
- describe the clusters systems and understand their role in a modern economy.



Discussion Questions

1. Strategic partnership in business.
2. Outsourcing as a business format for partnerships.
3. Franchising as a form of strategic business partnerships.
4. The essence of cluster systems in business.



Keywords

- ✓ Strategic Business Partnership
- ✓ Outsourcing
- ✓ Franchising
- ✓ Cluster systems



PRACTICAL TASKS

Practical task 7.1. Please, find the information about the Top 10 Franchises in Ukraine for the previous year and make your list of TOP 3 Franchises in Ukraine this year. Justify your choice.

Practical task 7.2. Find the examples of successful outsourcing case studies (at least 2 cases)

Practical task 7.3. Create your mind map online in teams. Firstly, create a central idea. Identify which type of strategic partnership you would like to run in the future (franchising, outsourcing or other). Add branches to your map. Describe the worldwide and Ukrainian business

practice the development of this form of strategic partnership, key benefits and drawbacks of running this type of strategic partnership.

Practical task 7.4. Create a «Mind map» of the topic «Strategic business partnership». The purpose of the task is to methodize knowledge about outsourcing, franchising and clusters as the business formats for partnerships.

Main stages of the task:

1) describe the following aspects of this topic using the tools of mind map:

—prerequisites of different formats of strategic business partnerships — outsourcing, franchising or clusters;

—the practice of spreading a particular business format of partnership in the world and in Ukraine;

—give examples of different types of partnerships by mentioning relevant companies and adding links to them on the Internet.

Note that it is desirable to supplement each content block on the map with comments, links, attachments, etc. (especially using online tools to build a mind map).

2) After completing the mind (mental) map, get acquainted with the results of all three mini-groups (you can work in teams) and record a video presentation of your work — a story about the business formats of strategic partnerships based on your mind map (3 minutes).



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. What is in a strategic partnership agreement?
2. Describe the advantages and disadvantages of key types of strategic partnership.
3. Identify the role of the franchisor and the franchisee.
4. What are the benefits of business clusters?



REFERENCES

1. Robert Huggins, Hiro Izushi., (2012), Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter 1st Edition.
2. Sara Cullen, Mary Lacity, Leslie P Willcocks., (2014), Outsourcing- All You Need To Know 1st Edition.
3. Mark Siebert, John Leonesio., (2016), Franchise Your Business: The Guide to Employing the Greatest Growth Strategy Ever.

Topic 8. NETWORKING AS A TOOL OF BUSINESS PARTNERSHIP



In this topic, you will learn the role of social networking in business, make self-presentation, and get to know more about online and offline presentation tools.



After studying this topic, you should be able to:

- explain the essence of networking as a tool of a business partnership;
- make self-presentation;
- describe the online and offline tools of presentation in the modern world.



Discussion Questions

1. Networking in business
2. Self-presentation: online and offline tools
3. An elevator speech
4. Business card



Keywords

- ✓ Networking
- ✓ Self-presentation
- ✓ Social media
- ✓ Business card
- ✓ Elevator speech



PRACTICAL TASKS

Practical task 8.1. The topic for discussion: Social media use: pros and cons?

Answer the following questions:

1. How do social networks affect the life of a modern person?
2. What are the prospects for social rankings in the world?
3. How does networking in social networks influence the life of a KNEU student?

Practical task 8.2. Make the following complex task:

2.1 Describe the important situation for you at this moment (for instance, you are searching the job or want to take part in an exchange

program for students, or you need to introduce yourself at networking events, etc. Please, be specific (2 min.)

2.2 Make an elevator speech (30 sec.-1 min.)

2.3 Present your creative business card (2 min.)

Practical task 8.3. Find the video with the examples of negotiation (from movies or other resources)

Answer the questions below:

1. What is the negotiation style in each video (competing, collaborating, avoiding, accommodating, or compromising)? Explain your opinion.

2. Do you think that each negotiator has chosen the most effective negotiation style for each situation (in video 1 and in video 2)?

3. What would you advise the negotiators, so that their negotiations would be more effective?

4. Describe the most interesting or the most significant negotiation in your life:

4.1. Present the goal and participants of your negotiation. Present a short description of your negotiation process in each stage (analyze, propose an exchange, reach an agreement, and implement it).

4.2. Explain yours and your partner's negotiation style (competing, collaborating, compromising, accommodating, and avoiding). Why have you chosen this style?

4.3. Analyze your negotiation according to the Principled Negotiation Method. Did you consider the basic four elements (people, interests, options, criteria) during each stage of the negotiation period (analysis, planning, and discussion)?

4.4. Do you think it is advisable to use an avoiding style of negotiation? If so, please explain in what cases it should be done.

Practical task 8.4. Create your business card. Consider the following questions:

1. Why you create a business card?

2. Who are your key audience to communicate?

3. What the idea (except for contact information) you want to put in a business card?

4. What does your business card different from others?

Practical task 8.5. Game «Business meeting in the elevator»:

The idea: you have one minute to make contact with a stranger in the elevator of a large company, received from him a business card and given him your business card.

Imagine, you are in the elevator and you come into the office for an interview in order to get a job.

In the elevator can be anyone (role): a top manager, the owner of the company, the same applicant, a business partner, mother of the CEO, member of Parliament, head of HR-division of the company, the head of a the company's competitor, public figure -public organization leader , journalist from the channel «Business news», secretary of the general director of the company.

The role is chosen by lot and hiding from the competitor-player.



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. Why is networking used by professionals?
2. What are the essential principles of business networking?
3. Social media use: pros and cons?



REFERENCES

1. Keith Ferrazzi, (2005), Never Eat Alone, Expanded and Updated: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time. Published February by Crown Business, 309 pages.
2. Scott Gerber, (2018), Superconnector: Stop Networking and Start Building Business Relationships that Matter , Published by Da Capo Lifelong Books, 288 pages.
3. Adam Grant, (2013), Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success/ Published by Penguin Group, 295 pages.

Topic 9. TEAMWORK: THE POWER OF PARTNERSHIP



In this topic, you will learn the role of teamwork in business and cross-cultural communication according to the Hofstede theory.



After studying this topic, you should be able to:

- understand cross-cultural differences in communication;
- define the key features of effective teams in the business;
- conduct business meetings.



Discussion Questions

1. Teamwork in business
2. Cross-cultural communication
3. Business meetings



Keywords

- ✓ Teamwork in business
- ✓ Cross-cultural communication
- ✓ Business meetings



PRACTICAL TASKS

Practical task 9.1. Choose one country (any country of your choice) and characterized the cultural dimensions of this particular country according to the Hofstede's Cultural Dimensions theory (6 indicators, like Power Distance Index, etc.) Compare two countries (<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>) and try to explain the results.

Practical task 9.2. You should run a business meeting. Please, use Zoom (or other online tools). Don't forget — you are the meeting leader. You should organize and manage the meeting! Therefore, the meeting consists of several sessions (all students should participate in all sessions, but the leader and topic will be changed).

Conduct the meeting analysis. The most important questions for analysis of preparation and holding of the meeting:

1. Is the purpose of meeting was formulated and proved it to all participants?

2. Does the format of meeting fit to its goal?
3. Are the tasks clearly set for the meeting participants?
4. Is the meeting leader determined? What sources of power are used? What leadership style should you choose for this meeting?
5. Are there informal leaders at the meeting? What sources of power do they use? What is their leadership style?
6. Has the regulations of the meeting been established, its rules and deadlines announced and followed?
7. Compliance with the principle of «right to opinion and the word» for each participant of the meeting?
8. Does head know exactly the meeting theme and its objectives?
9. Have the necessary documentation and technical support for the meeting been prepared?
10. Is the protocol of the meeting made with the fixation of decisions on each issue?
11. Whether the effective conclusion of the meeting announced, the decision made, the directions of its implementation defined, and the terms for performers settled?
12. Does the purpose of the meeting correspond to the decision made as a result of the meeting? Have you achieved the purpose of the meeting?
13. Was opinion and suggestions expressed by the participants of the meeting taken into account in resolving all the issues and decisions making?

Template «Agenda of the meeting»
Topic of the meeting

Participants of the meeting:

The head of the meeting

Participant 1 (role)

Participant 2 (role)

.... (role)

Introductory remarks (2 min.)

The meeting leader. Describe the aim of the meeting, the structure, the time schedule and expected results

Main part (15 min).

- define a set of criteria (3 to 6) for discussion;
- analyze the current situation according to defined criteria;
- form how it «should be» according to defined criteria and discuss how to reach these objectives.

Note. *Each participant should take part in discussion. The head of the meeting has to encourage to share information that will enrich discussions.*

Conclusions (3 min.) .Develop a coordinated position of experts on the particular problem and draw up the final document.

Practical task 9.3. Assignment «Team Features.» For the project that your team performed during this course, provide analysis of the team and answer the questions:

1. What is team type: formal — informal? Identify and characterize self-organizing teams. Justify the answer.

2. Provide suggestions for creating temporary virtual teams for your teamwork? Justify the answer (prerequisites, goals, objectives, deadline, participants, possible risks of the virtual team).

3. Describe the team environment (monocultural or multicultural) and identify the challenges associated with the teams' cultural characteristics. What are the trends, opportunities, and challenges that surround teamwork? Justify the answer.

4. In what sectors of our society is the team operating? Justify the answer. What are the contexts of team functioning, whether profitable or not-for-profit? Justify the answer.

5. Describe the groups that can be identified or may emerge (based on the content of the teamwork and your assumptions) during the teamwork? Justify the answer.

6. Identify expected and obtained teamwork results. Identify problems encountered during teamwork and identify their effects on teamwork.

7. Suggest your vision for effective teamwork for your team — what would you recommend to avoid problems and improve efficiency?

8. Present an example of the virtual team from your or your team experience. Define the challenges and advantages of virtual teamwork for you and your team. Describe the communication ways and technologies that you used.

Practical task 9.4. Present an example of the more successful and encouraging teamwork from your or your team experience. Define challenges and achievements for you and your team. Use Patrick Lencioni' approach «The Five Dysfunctions of a Team» to reveal challenges of the teamwork and ways to enhance your team performance.

Practical task 9.5. Present an example of the failed teamwork from your or your team experience. Define challenges and pluses for you and your team. Use Patrick Lencioni' approach «The Five Dysfunctions of a Team» to reveal challenges of the teamwork and ways to enhance your team performance.



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. Why teamwork matters to your business success?
2. What are the benefits of teamwork in business?
3. Describe the main types of teams and factors in effective teamwork
4. Why is cross-cultural communication important?
5. How do you communicate cross-culturally?



REFERENCES

1. Anja Dellner, (2014), Cultural Dimensions: The Five-Dimensions-Model according to Geert Hofstede.
2. Patrick Lencioni (2012), The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable.
3. Geoff Smart and Randy Street (2008), «Who — The A method for hiring».

Topic 10. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



In this topic, you will learn the role of corporate social responsibility (CSR) and find out about CSR policy in different companies.



After studying this topic, you should be able to:

- determine the essence of corporate social responsibility;
- define key stakeholders in corporate social responsibility;
- describe Ukrainian and world business practice of corporate social policy.



Discussion Questions

1. The essence of corporate social responsibility.
2. Key stakeholders and their interests.
3. Corporate social responsibility: case studies.



Keywords

- ✓ Corporate Social Responsibility (CSR)
- ✓ Stakeholders
- ✓ CSR Policy



PRACTICAL TASKS

Practical task 10.1. Make a presentation about the corporate social responsibility of 2 companies (1-international and 1 — Ukrainian) using Microsoft PowerPoint (8-10 slides)

Practical tasks 10.2. Give the answers to the questions based on the information about the Coca-Cola company [1]:

1. What are the main areas of Coca-Cola's corporate social responsibility (CSR) and key stakeholders?
2. Describe the companies' response to the conflicts.

Coca-Cola

2.1. Coca-Cola's profile

Coca-Cola started its business in 1886 as a local soda producer in Atlanta, Georgia (US), selling about nine beverages per day. By the 1920s, the company had begun expanding internationally, selling its products first in the Caribbean and Canadian markets and then moving

in consecutive decades to Asia, Europe, South America, and the Soviet Union. By the end of the 20th century, the company was selling its products in almost every country globally. In 2005 it became the largest manufacturer, distributor and marketer of non-alcoholic beverages and syrups globally.

2.2. Coca-Cola's CSR policies and reporting

In 2007 Coca-Cola launched its sustainability framework Live Positively embedded in the system at all levels, from production and packaging to distribution. The company's CSR policy Live Positively establishes seven core areas where the company sets itself measurable goals to improve the business' sustainability practices. The core areas are beverage benefits, active healthy living, the community, energy and climate, sustainable packaging, water stewardship and the workplace.

Coca-Cola has a Code of Business Conduct which aims at providing guidelines to its employees on — amongst other things — competition issues and anti-corruption. The company has adopted international CSR guidelines such as Global Compact¹⁷ and Ruggie's Protect, Respect and Remedy Framework (Ruggie's Framework), but these guidelines do not seem to be integrated into the Code of Business. However, these CSR initiatives are included in other activities or policies of the company. For instance, the UN Global Compact principles are cross-referenced in the company's annual Sustainability Report. After the conflict in India, in 2007 Coca-Cola formed a partnership with the World Wildlife Fund (WWF) and became a member of the CEO Water Mandate, as water is one of the company's main concerns.

Every year Coca-Cola publishes a directors' report denominated 'The Coca-Cola Company Annual Report'; the last one was published in March 2011 and comprises the company's activities during 2010. In this report there is a small section dedicated to CSR and it includes a brief description of the initiatives in community development and water preservation that the company has developed. Since 2001, Coca-Cola also annually publishes a separate report devoted to CSR called 'The Coca-Cola Company Sustainability Review'. Due to its relevance to Coca-Cola's business, the company also annually reports on the progress of the water stewardship programme's targets.

2.3. Coca-Cola's conflicts

Several campaigns and demonstrations followed the publication of a report issued by the Indian NGO Centre for Science and

Environment (CSE) in 2003. The report provided evidence of the presence of pesticides, to a level exceeding European standards, in a sample of a dozen Coca-Cola and PepsiCo beverages sold in India. With that evidence at hand, the CSE called on the Indian government to implement legally enforceable water standards. The main allegations made by the NGO against Coca-Cola were that it sold products containing unacceptable levels of pesticides, it extracted large amounts of groundwater and it had polluted water sources.

2.3.1. The presence of pesticides

Regarding the allegation about Coca-Cola beverages containing high levels of pesticide residues, the Indian government undertook various investigations. The government set up a Joint Committee to carry out its own tests on the beverages. The tests also found the presence of pesticides that failed to meet European standards, but they were still considered safe under local standards. Therefore, it was concluded that Coca-Cola had not violated any national laws. However, the Indian government acknowledged the need to adopt appropriate and enforceable standards for carbonated beverages.

In 2006, after almost three years of ongoing allegations, the CSE published its second test on Coca-Cola drinks, also resulting in a high content of pesticide residues (24 times higher than European Union standards, which were proposed by the Bureau of Indian Standards to be implemented in India as well). Finally, in 2008 an independent study undertaken by The Energy and Resources Institute (TERI) ended the long-standing allegations by concluding that the water used in Coca-Cola in India is free of pesticides. However, because the institute did not test the final product, other ingredients could have contained pesticides.

2.3.2. Water pollution and the over-extraction of groundwater.

Coca-Cola was also accused of causing water shortages in — among other areas — the community of Plachimada in Kerala, southern India. In 2000, the company established its production operations in Plachimada. Local people claimed that they started experiencing water scarcity soon after the operations began. The state government initiated proceedings against Coca-Cola in 2003, and soon after that the High Court of Kerala prohibited Coca-Cola from over-extracting groundwater. By 2004 the company had suspended its production operations, while it attempted to renew its license to operate. Coca-Cola argued that patterns of decreasing rainfall were the main cause of the draught conditions experienced in the area.

After a long judicial procedure and ongoing demonstrations, the company succeeded in obtaining the license renewal to resume its operations. In 2006 Coca-Cola's successful re-establishment of operations was reversed when the government of Kerala banned the manufacture and sale of Coca-Cola products in Kerala on the ground that it was unsafe due to its high content of pesticides.



SELF-CONTROL QUESTIONS

1. What is corporate social responsibility?
2. What is Carroll's four-part definition of corporate social responsibility?
3. How to identify critical stakeholders of corporate social responsibility?
4. How to define a company's corporate social responsibility?



REFERENCES

1. Cristina A. Cedillo Torres, Mercedes Garcia-French, Rosemarie Hordijk, Kim Nguyen, Lana Olup. Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? Access mode: [http://sustainicum.at/files/projects/315/en/additional/Four %20Case %20Studies %20on %20Corporate %20Social %20Responsibility.pdf](http://sustainicum.at/files/projects/315/en/additional/Four%20Case%20Studies%20on%20Corporate%20Social%20Responsibility.pdf)
2. Archie B. Carroll (1977), Managing Corporate Social Responsibility.
3. R. Edward Freeman (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art.

2. TESTS

1. Order the company's leadership levels in the market (in the direction from the lowest (1) to the highest (5) level) (multiple choice):

- a) the national leader
- b) a leader in the industry
- c) a global leader
- d) local leader
- e) regional leader

2. Order from the lowest (1) to the highest (5) levels of development of human leadership potential in the organization (multiple choice):

- a) charismatic leadership
- b) team leadership
- c) internal leadership
- d) systemic leadership
- e) situational leadership

3. The concept of «color» organizations involves the division of organizations into (single choice):

- a) the predominant color of their brands (trademarks)
- b) the level of enlightenment of their leaders
- c) demographic characteristics of their employees
- d) the dominant types of thinking of their employees
- e) geographical location

4. What means to be a Leader according to the approach «360» (multiple choice):

- a) lead your subordinates, lead yourself, lead your boss, lead your peers
- b) lead yourself and lead your peers
- c) lead your boss and lead your subordinates
- d) provide leadership at any level of the company and personal contacts

5. What is leadership? Leadership is (multiple choice):

- a) the behavior of an individual, directing the activities of a group toward a shared goal
- b) the process of influencing the people to be good professionals

- c) the highest level of operational management
 - d) the ability of person to give clear instructions to other people
6. What ability provides leadership for manager? (single choice):
- a) the ability to give orders and to make a good instruction
 - b) the ability to be a good teacher
 - c) the ability to step outside the culture to start evolutionary change processes
 - d) the ability to be a good administrator
7. What kind of process represents leadership? (single choice):
- a) the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed to
 - b) the process of making better financial results for company in current period
 - c) the process of improving operational business-process of the company
 - d) the process of improving of negotiations process
8. Authoritarian style of leadership means that (multiple choice):
- a) leaders direct and control all activities without meaningful participation of the team
 - b) leaders make communications with the team from the bottom to the top
 - c) the leader holds all power in his hands
 - d) the leader use official resources of authority very often
9. Participative style of leadership means that (multiple choice):
- a) leader always takes part in the process of current activity of subordinates
 - b) leader encourages group members to participate, but retain the final decision over the discussion with them
 - c) leader give little or no guidance to group members
 - d) the leader use official resources of authority from time to time
10. Delegative style of leadership means that (single choice):
- a) leader becomes not responsible for his decisions
 - b) leader use tools of time-management
 - c) leadership style in which a leader transfers decision making power to one or more employees
 - d) often leads to clear defined roles and a lot of motivation

11. Main factors to choose leadership style are (multiple choice):
- a) the time, required for the job
 - b) the complexity of the task
 - c) access to sources of authority
 - d) features of team
 - e) personal attitude to the subordinate
12. The modern vision of leadership provides the following (multiple choice):
- a) situational model of leadership
 - b) the leader uses manipulation to achieve goals
 - c) leader behavior is determined by specific circumstances
 - d) leadership is anti-bureaucratic and charismatic quality
 - e) individualism of leader is prevailing
13. Sources of leader's authority are (multiple choice):
- a) position
 - b) decision making
 - c) age and gender
 - d) charisma
 - e) professional skills
14. 5 components of emotional intelligence are (single choice):
- a) high professional competencies, self-organization, time-orientation, happiness, communication skills
 - b) self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, social skills
 - c) good dress-code, attention to facts, memory, temperament, social skills
 - d) experience in negotiation, competencies in holding the meeting, social skills, self-organization, happiness
15. The stages of formation and manifestation of emotional intelligence do not include (single choice):
- a) self-knowledge
 - b) self-study
 - c) effective relationships
 - d) self-control
 - e) compassion.
16. What exactly are habits? (multiple choice):
- a) things we do repeatedly

- b) help you improve your relationships
- c) appear suddenly
- d) define your values and what matters most to you
- e) increase your self-confidence

17. According to the Stephen Richards Covey's approach, the habits that are formed in the area of the private victory is (single choice):

- a) be proactive, begin with the end in mind, find your voice and inspire others to find theirs
- b) think win-win, seek first to understand, then to be understood, synergize, sharpen the saw
- c) be proactive, begin with the end in mind, put first things first
- d) find your voice and inspire others to find theirs, put first things first, begin with the end in mind, sharpen the saw

18. According to the Stephen Richards Covey's approach, the habits that are formed in the area of the public victory is (single choice):

- a) be proactive, begin with the end in mind, find your voice and inspire others to find theirs
- b) think win-win, seek first to understand, then to be understood, synergize
- c) be proactive, begin with the end in mind, put first things first
- d) find your voice and inspire others to find theirs, put first things first, begin with the end in mind, sharpen the saw

19. According to the Stephen Richards Covey's approach, proactive people (single choice):

- a) are driven by feelings, circumstances, conditions, the environment
- b) are driven by carefully considered, selected and internalized values
- c) are driven by influence of other people
- d) are driven by behavior of the peers

20. According to the Stephen Richards Covey's approach, proactive thinking means (multiple choice):

- a) you have to do is ask yourself what is likely to happen, and react to it before it happens
- b) it takes energy to rise above the difficulties of the moment
- c) to see the big picture and to make the changes you need to make

d) you should look at all the alternatives and choose the best, despite the external circumstances

21. The habit of effective leader «put first things first» means (multiple choice):

a) prioritization, clarifying values, comparing the relative worth of activities

b) preserving and enhancing relationships and accomplishing results

c) using of notes and checklists

d) using of calendars and appointment books

22. The time-management matrix consists of (multiple choice):

a) quadrant 1 — important, urgent items — items that need to be dealt with immediately,

b) quadrant 2 — important, but not urgent items — items that are not important but require your immediate attention, and need to be planned for

c) quadrant 3 — should focus on for long term achievement of goals

d) quadrant 4 — urgent, but unimportant items — items which should be minimized or eliminated

e) quadrant 4 — unimportant and not urgent items — items that don't have to be done anytime soon

23. Quadrant 4 in «Time-Management Matrix» includes such kinds of activity (multiple choice):

a) mindless web browsing

b) phone calls that are off urgent topic, but you want to answer to relax

c) email that you have to reply to right away or it loses value

d) reviewing your career path

24. Quadrant 2 in «Time-Management Matrix» includes such kind of activity (single choice):

a) maintaining relationships with family/friends

b) family emergencies

c) real, hard deadlines for important projects

d) too much television/channel surfing for the sake of channel surfing

25. The main economic components of work-life balance is (multiple choice):

- a) income and wealth
- b) jobs and earnings
- c) environmental quality
- d) health status

26. The main ecological component of work-life balance is (single choice):

- a) education and skills
- b) housing
- c) environmental quality
- d) jobs and earnings

27. The main social components of work-life balance are (multiple choice)

- a) subjective well-being
- b) education and skills
- c) environmental quality
- d) personal security
- e) civic engagement and governance

28. The Sustainable Development Goals have been worked out for (multiple choice):

- a) developing of economic in the world
- b) improving environmental conditions in the world
- c) increasing social conditions in the world
- d) balanced development of the global community

29. Why personal SWOT-analysis is important for development of leadership (multiple choice):

- a) allows to understand strategic ways of development for personality
- b) provides with information concerning challenges of environment for personality
- c) gives clear picture about career success of leader in the company
- d) draws oriented ways and possibilities for enhancing private and public status for personality
- e) makes it possible to consciously plan their own development in a particular environment

30. Personal SWOT-analysis comprises the following steps (multiple choice):

- a) determining the strengths and weaknesses of the characteristics of a leader
- b) analysis of possible threats and positive environmental preconditions
- c) determining urgent action for personal development, despite the challenges of the environment
- d) justification strategic priorities of the individual, taking into account environmental factors

31. The personal development plan provides the following steps (multiple choice):

- a) determining short-term goals of personal development
- b) determining medium-term goals of personal development
- c) determining long-term goals of personal development
- d) previous detailed working out of personal SWOT analysis

32. The main steps to create a good personal development plan are (multiple choice):

- a) define your goals, set a deadline and prioritize
- b) understand the strength of your peers
- c) recognize opportunities and treats of environment
- d) develop new skills, take actions and get support
- e) measure your progress

33. Which of the following statements describes the analysis of the strengths and weaknesses in the self SWOT-analysis (multiple choice):

- a) what the level of your education
- b) what trends do you see in your professional area
- c) can you obtain a better education
- d) what professional qualities do you have
- e) what obstacles do you face

34. Which of the following statements describes the analysis of the opportunities and threats in the self SWOT-analysis (multiple choice):

- a) what did you enjoy and what you was bad in
- b) what task do you usually avoid doing
- c) what are the roots of your failures
- d) do you marketable
- e) is technology changing your professional field

35. The main futures of the team are (multiple choice):
- a) shared leadership roles
 - b) individual and mutual accountability
 - c) a specific purpose that the team itself delivers
 - d) collective work products
 - e) open-ended discussion and active problem solving in meetings
 - f) individual accountability
36. According to the M.Belbin team role profile thinking roles are (single choice):
- a) Co-ordinator, Resource Investigator, Team Worker
 - b) Implementer, Shaper, Completer-Finisher
 - c) Monitor Evaluator, Plant, Specialist
 - d) Initiator, Investor, Analytic
37. According to the M.Belbin team role profile roles of actions are (single choice):
- a) Monitor Evaluator, Plant, Specialist
 - b) Implementer, Shaper, Completer-Finisher
 - c) Co-ordinator, Resource Investigator, Team Worker
 - d) Initiator, Investor, Analytic
38. According to the M.Belbin team role profile people oriented roles are (single choice):
- a) Initiator, Investor, Analytic
 - b) Implementer, Shaper, Completer-Finisher
 - c) Monitor Evaluator, Plant, Specialist
 - d) Co-ordinator, Resource Investigator, Team Worker
39. According to the Tuckman and Jensen approach the team life cycle consists of the following stages (single choice):
- a) Pre-investment, Investment, Operational
 - b) Forming, Storming, Norming, Performing
 - c) Initiation, Planning, Implementation, Completion
 - d) Planning, Organization, Implementation, Monitoring, Management
40. What is negotiation (multiple choice):
- a) is a process to get us to where or what we want.
 - b) is the human effort to bring about agreements between two or more parties
 - c) is means of communication with the aim to reach goals of the partners
 - d) is a quick discussion that resolves an issue in a way

41. According to the Thomas and Kilmann approach the negotiation styles are (single choice):

- a) Collaborating, Competing, Avoiding, Supporting, Finding
- b) Accommodating, Collaborating, Competing, Compromising, Avoiding
- c) Accommodating, Collaborating, Comparison, Prevention, Finding
- d) Competing, Compromising, Avoiding, Seeking, Finding

42. Which style of negotiation is used when you cooperate to a high-degree, and it may be at your own expense, and actually work against your own goals, objectives, and desired outcomes («I lose-You win» style) (single choice):

- a) Accommodating
- b) Collaborating
- c) Competing
- d) Compromising
- e) Avoiding

43. Which style of negotiation involve an attempt to work with others to find some solution that fully satisfies their concerns («I win-You win» style) (single choice):

- a) Accommodating
- b) Collaborating
- c) Competing
- d) Compromising
- e) Compromising

44. Which style of negotiation is power-oriented mode in which you use whatever power seems appropriate to win your own position («I win-You lose» style) (single choice):

- a) Accommodating
- b) Collaborating
- c) Competing
- d) Compromising
- e) Avoiding

45. Which style of negotiation is «lose-lose» scenario where neither party really achieves what they want and requires a moderate level of assertiveness and cooperation («I lose/Win some-You lose/Win some» style) (single choice):

- a) Accommodating
- b) Collaborating

- c) Competing
- d) Compromising
- e) Avoiding

46. To act on the principle of «won — won» means (single choice):

- a) always achieve victory in spite of everything
- b) try to reach a compromise for all parties
- c) develop a strategy of step-by-step victory
- d) make concessions

47. A key feature of the strategic nature of a business partnership is (single choice):

- a) long-term partnership horizon
- b) state support for the agreement between business partners
- c) capture of the market by one of the partners
- d) expanding the presence of business partners in the market
- e) acquisition by partners of a new (or retention of already acquired) competitive advantage

48. Partnership is (single choice):

- a) the type of relationship between equal subjects, when one of the partners transfers to the other the right to a certain type of business
- b) trust relations between people working in one organization
- c) interaction of economic entities, which is based on trust and involves the creation of common value with the distribution of results between partners
- d) such a business organization, which provides for the transfer on a contractual basis of part of the business functions to third parties

49. Interpersonal formats of business partnerships include (single choice):

- a) cluster
- b) networking
- c) team interaction
- d) outsourcing
- e) franchising

50. Entrepreneurial activity aimed at mitigating or solving social problems is (single choice):

- a) corporate social responsibility
- b) social entrepreneurship
- c) efficient business
- d) balanced business

3. ANSWER KEYS TO TESTS

1 — d, b, a, e, c; 2 — c, e, b, d, a; 3 — d; 4 — a, d; 5 — a, b; 6 — c; 7 — a; 8 — a, c, d; 9 — b, c, d; 10 — c; 11 — a, b, c, d; 12 — a, c, d, e; 13 — a, b, d, e; 14 — b; 15 — c; 16 — a, b, d, e; 17 — c; 18 — b; 19 — b; 20 — a, b, c, d; 21 — a, b, c, d; 22 — a, c, d, e; 23 — a, b; 24 — a; 25 — a, b; 26 — c; 27 — b, d, e; 28 — a, b, c, d; 29 — a, b, d, e; 30 — a, b, d; 31 — a, b, c, d; 32 — a, c, e; 33 — a, d; 34 — d, e; 35 — a, b, c, d, e; 36 — c; 37 — b; 38 — d; 39 — b; 40 — a, b, c; 41 — b; 42 — a; 43 — b; 44 — c; 45 — d; 46 — b; 47 — e; 48 — c; 49 — b; 50 — b.

4. KEY TERMS

A 360-degree leader — someone who guides and influences their immediate team members and becomes so respected and admired that they have influence with everyone in the organization.

Business card — a small card that has your name, company name, and the job you do printed on it

Business cluster — a geographic concentration of interconnected businesses, suppliers, and associated institutions in a particular field.

Business network — a group or system of interconnected things or people (The Oxford English Dictionary)

Business networking — an effective low-cost marketing method for developing sales opportunities and contacts, based on referrals and introductions

Business strategy — a long-range plan for a business to gain competitive advantages over competitors and to maintain a competitive position in the marketplace.

Business — refers to the organized efforts and activities of individuals (companies) to produce and sell goods and services for making profit.

Competitive advantage — an advantage over competitors gained by offering consumers greater value, either by means of lower prices or by providing greater benefits and service that justifies higher prices.

Corporate social responsibility — rational feedback of the organization to the conflicting expectations of interested parties (stakeholders), aimed at the steady development of the company concentration of interconnected businesses, suppliers, and associated institutions in a particular field

Cross-cultural communication — a field of study that looks at how people from differing cultural backgrounds communicate, in similar and different ways among themselves, and how they endeavor to communicate across cultures

Elevator speech — method of describe yourself concisely and impressively

Emotional leadership — the ability to understand and manage your own emotions, as well as recognize and influence the emotions of those around you.

Franchisee — a person or company that is granted a license to do business under the franchisor's trademark, trade name, and business model, by the franchisor.

Franchisor — a person or company that grants the license to a third party for the conducting of a business under the franchisor's marks.

Global leadership — dynamic, engaged and driven individuals who possess a high degree of intellectual curiosity and service-oriented humility; an entrepreneur in the global public interest with a profound sense of purpose regardless of the scale and scope of the challenge.

Leadership — the ability to step outside the culture and to start evolutionary change processes

Leadership — the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.

Leadership — the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.

Leadership style — the manner and approach of providing direction, implementing plans, and motivating people.

Management — a set of principles relating to the functions of planning, organizing, directing and controlling, and the application of these principles in harnessing physical, financial, human, and informational resources efficiently and effectively to achieve organizational goals.

Partnership — the relationship of two or more 'partners' carrying out a business with a view to making a profit.

Partnership — a formal arrangement by two or more parties to manage and operate a business and share its profits.

Post-industrial society — a concept describing the transition from a society predominantly based on the production of physical goods to a service-based one.

Self-management skills — the abilities that allow people to control their thoughts, feelings and actions and help an employee to feel and be more productive in the workplace.

Self-presentation — behavior that attempts to convey some information about oneself or some image of oneself to other people

Strategic leadership — refers to a manager's potential to express a strategic vision for the organization, or a part of the organization, and to motivate and persuade others to acquire that vision.

Strategic partnership — a mutually beneficial arrangement between two separate companies that do not directly compete with one another.

Strategic resource — an asset that is valuable, rare, difficult to imitate, and nonsubstitutable.

Strategy — established and revised set of business directions to provide renewable difference and profitability of the company/

Sustainable Development Goals (SDGs) — an urgent call for action by all countries — developed and developing — in a global partnership. SDGs: 1: No Poverty 2: Zero Hunger 3: Good Health and Well-being 4: Quality Education 5: Gender Equality 6: Clean Water and Sanitation 7: Affordable and Clean Energy 8: Decent Work and Economic Growth 9: Industry, Innovation and Infrastructure 10: Reduced Inequality 11: Sustainable Cities and Communities 12: Responsible Consumption and Production 13: Climate Action 14: Life Below Water 15: Life on Land 16: Peace and Justice Strong Institutions 17: Partnerships to achieve the Goal

Team (or a work team) — a group of people with complementary skills who work together to achieve a specific goal

The Urgent Important Matrix — a powerful productivity and time management tool to help people manage their time more effectively.

Time-management — the process of planning, and exercising conscious control of time spent on specific activities, especially to increase effectiveness, efficiency and productivity.

5. SLIDE SET

Part 1. Leadership in business

Leadership and partnership in business

LEARNING OBJECTIVES

This course is designed to research the essence of leadership and partnership in the context of long-term and strategic cooperation between individuals and companies in a post-industrial economy.

The aim of the "Leadership and partnership" course is to give the students an understanding and essential skills of the implementation of the potential of leadership and partnership to expand business opportunities for different stakeholders.

1

The structure of course "Leadership and partnership in business"

Part 1. Leadership in business

- 1.The nature of modern business: features of "new economy"
- 2.Company-leader: key characteristics and business strategies
- 3.Leadership in management: concepts and strategies
- 4.Self-leadership: why do you need it?
- 5.Leadership in business: success stories are great, but failure stories are even better

Part 2. Partnership in business

- 6.The phenomenon of partnership in business
- 7.Networking as a tool of business partnership
- 8.Teamwork: the power of partnership
- 9.Strategic business partnership
- 10.Corporate social responsibility



2

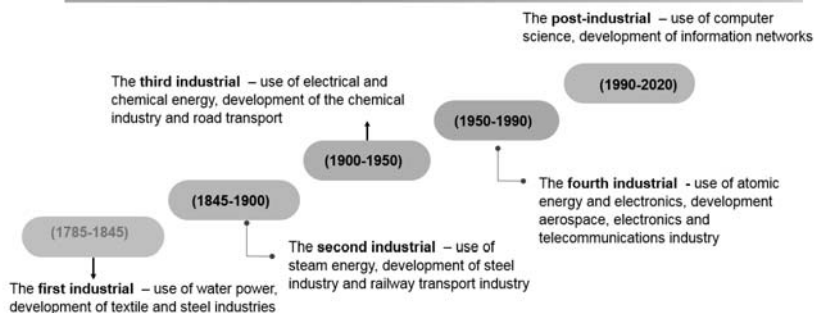
Lecture 1. The nature of modern company and business

1. Post-industrial economy and its features
2. Business: characteristics and defining trends of development
3. The drivers of modern business: leadership and partnership



3

The main stages of the development of economic system



Hrebeshkova, Mallarchuk

The post-industrial economy: defining trends

- Reduction the life cycle of products and services.
- The market is operated/managed by consumers/buyers (client-orientation).
- The business environment is changed very rapidly (its very dynamic).
- Lifelong learning – the education presents in our life all the time.
- The transformation from an industrial economy to the economy of knowledge.

Hrebeshkova, Kubareva

Sustainable Development Goals (SDGs)



<https://sustainabledevelopment.un.org/>

2.Business: characteristics and defining trends of development

The definition of "business"

- "*bisignes*" actually meant *anxiety* (the original definition of the Old English)
- it transformed into *busyness*, meaning *occupied* or *engaged* (14th century, in English)
- It's only in 1727 that it comes to refer to the commercial task of *trade*.
- While *business as usual* carries on in 1865.

Today the term **business** refers to the organized efforts and activities of individuals(companies) to produce and sell goods and services for making profit.

<https://medium.com/@CharlieH87/>

The modern trends in global economy

- robotization and business virtualization
- development of virtual (VR) and augmented (AR) reality
- blockchain technology, Big Data, cryptocurrency etc.
- corporate social responsibility of business

Malarchuk

Leadership: definition

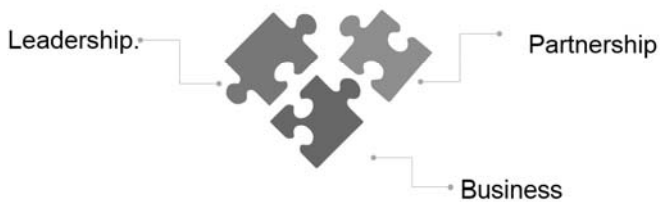


Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives [Gary A. Yukl. Leadership in Organizations, 2012]



10

3. The drivers of modern business: leadership and partnership



9

Partnership in business



11

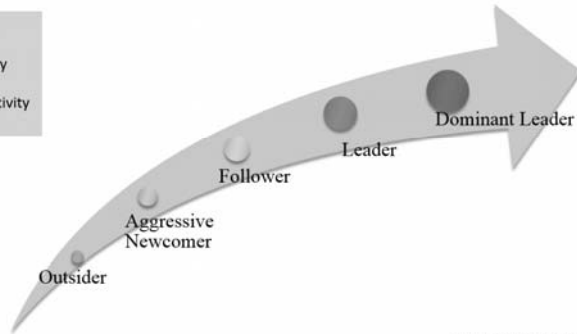
Lecture 2. Company-leader: key characteristics and business strategies

1. Leadership characteristics of the companies
2. Competitive advantage of a company: definition and types
3. Business strategies for leading company

12

1. Leadership characteristics of the companies

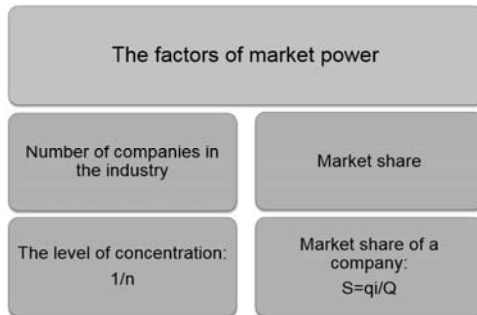
- high market share
- innovative activity
- active market activity
- flexible behavior
- high level of productivity



Hrebeshkova, Maliarchuk

13

Market power of the company



Hrebeshkova, Maliarchuk

14

2.Competitive advantage of a company: definition and types



Competitive advantage
an advantage over competitors gained by offering consumers greater value, either by means of lower prices or by providing greater benefits and service that justifies higher prices

Sustainable competitive advantage

- low pricing
- powerful Brands
- strategic assets
- product Differentiation
- outstanding Management / People

Michael Porter. The competitive advantage of nations

15

Porter's Generic Competitive Strategies



caltheorie.com/your/management-portfolio

- cost leadership

a company sets out to become the low cost producer in its industry

- differentiation

a company seeks to be unique in its industry

- focus

- In cost focus a company seeks a cost advantage in its target segment,
- differentiation focus a company seeks differentiation in its target segment.

16

Lecture 3. Leadership in management: concepts, strategies and tools

1. Leadership in Organizations
2. Leadership vs Management
3. The types of leadership styles



17

What is leadership? Leadership is:

- the **ability to step outside the culture ...** to start **evolutionary change** processes that are more adaptive." (Schein, 1992)
- the process of **making sense of what people are doing together** so that people will understand and be committed." (Drath & Palus, 1994)
- the **ability of an individual to influence, motivate, and enable others** to contribute toward the effectiveness and success of the organization. ." (House et al" 1999)

18
Kubareva

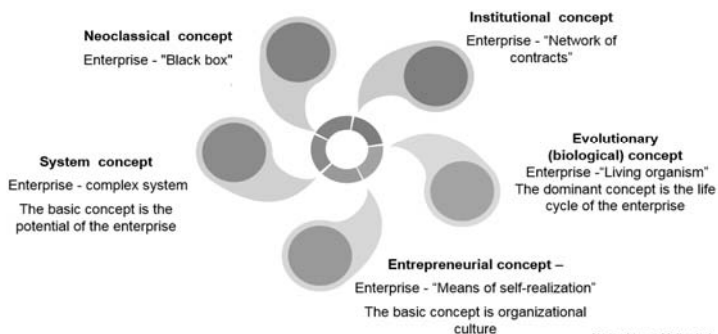
What is leadership? Leadership is:

Modern Vision Of Leadership (Harvard Business Review):

- ❖ Situational model, according to which leader behavior is determined by specific circumstances
- ❖ Leadership - anti-bureaucratic and charismatic quality
- ❖ Individualism of leader is prevail

19
Kubareva

2. Modern company as an object of the management



20

The integrated view of the enterprise consist of such areas of company's development:



- Strategy
- Informational systems
- Culture
- Making decisions process
- System of control and monitoring
- Systems of motivation
- Structure
- People
- Tasks

Hrebeschkova, Maliarchuk

21

2. Leadership vs Management

- a person can be a **leader without being a manager**,
- a person can be a **manager without leading**
- Leadership and management are **qualitatively different and mutually exclusive.....?**
- Management and leadership **cannot occur in the same person**. In other words, some people are managers and other people are leaders.....?

Kubareva

22

Leaderships vs Management

	Managers	Leaders
Value	stability, order, and efficient and they are impersonal	flexibility, innovation, and adaptation; they care about people as well as economic outcomes, have a longer-term perspective, and focused on short-term results
are concerned	about how things get done, and they try to get people to perform better	with what things mean to people, and they try to get people to agree about the most important things to be done.

Kubareva, Malarchuk 23

3. Leadership styles



Kurt Lewin, 1930s²¹

Leadership styles

What leadership style we should choose?



Main factors to choose leadership style

- the time, required for the job
- the complexity of the task
- access to sources of authority



Kubareva, Maliarchuk 25

Lecture 4. Self-leadership: why do you need it?

1. Self-management skills to develop your leadership potential
2. Assessment of personal leadership characteristics
3. The importance of time-management for workplace

26

Who is the leader?

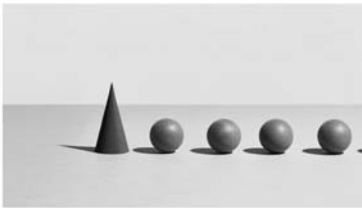


Leader-planner?
Leader-director?
Leader-controller?

Hrebeshkova, Maliarchuk

27

The new roles of leaders in the 21st century



- *visionary*
- *architect*
- *coach*
- *catalyst*

28

A 360-degree Leader



Never Allow Anyone to Question Your integrity
Do Your job With Excellence
Don't Say You're a Team Player, Be One
Do What is Expected of You
Show Respect to Everyone in Meetings

Try to Understand the Other Person's Point of View
Look For Opportunities to Stand Out
Volunteer to Lead Build a Great Team
Maintain a Positive Attitude
Focus on Your Goal

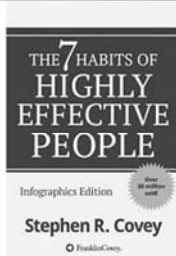
29

Yourself as a Leader

1. Have You ever wondered how it is to be a leader?
2. Do You want to be a leader?
3. What You need to be a leader?
4. What characteristics help You to be a leader?
5. Who is a leader for You?

Kubareva
30

Effective Leader



Stephen Richards Covey (October 24, 1932 – July 16, 2012) a professor, an American educator, author, businessman.

His most popular books:

- the 7 habits of Highly effective people
- The 8th Habit
- First Things First
- Principle-Centered Leadership
- The 7 Habits of Highly Effective Families
- The Leader In Me

Kubareva, Maliarchuk

31

Stephen Richards Covey Seven Habits of Highly Effective People



The Private Victory

- Habit 1:** Be Proactive
- Habit 2:** Begin with the End in Mind
- Habit 3:** Put First Things First

The Public Victory

- Habit 4:** Think Win-Win
- Habit 5:** Seek First to Understand, Then to Be Understood
- Habit 6:** Synergize
- Habit 7:** Sharpen the Saw
- Habit 8:** *Find your voice and inspire others to find theirs.*

32

Effective Leader



The 5 Characteristics Of A Good Leader

1. Strong Communication
2. Good Listening Skills
3. Innovation
4. Collaboration
5. Honesty

Time management skills

Habit 3: Put First Things First

«The Urgent Important Matrix»

	Urgent	Non-Urgent
Important	Q-1: Quadrant of Necessity • Impending deadlines (that are important and have long-term consequence to your life) • Crises/Emergencies • Resolving immediate problems • Certain e-mails that may change your life (e.g., job app, biz opport)	Q-2: Quadrant of Quality and Personal Leadership • Building long-term solutions/systems • Relationship building • Building your dream career/business • Personal/Skill development • Improving your health/wellness • Finding your life partner
Not Important	Q-3: Quadrant of Deception • Interruptions/Distractions • Most phone calls/e-mails • Attending inconsequential meetings • Spending a lot of time on a task (report, e-mail) that has little to no impact to your goals/life in long run • Dealing with others' requests	Q-4: Quadrant of Waste • Mindless TV/web surfing / chatting • Reading gossip sites/forums • Watching/reading news (to an extent) • Certain phone calls/e-mails • Excessive gaming • Idling • Any time wasting activity

Stephen Richards Covey

Part 2. Partnership in business

Lecture_5. The phenomenon of partnership in business

- 1.The essence of business partnership
- 2.Networking in business
- 3.Self-presentation: online and offline tools

35

Business partnership



"Partnerships give you additional support, and they provide a great way to expand your company's services and offerings without hiring additional staff and incurring greater overhead."

(Shawn Prez, president and CEO of Power Moves)

36

Business partnership



"With the exception of legal, and sometimes financial companies, the vast majority of business partnerships fail in a bad way. People enter partnerships without much thought, but with a tremendous amount of emotion. The greatest consequences of failed partnerships are the destruction of dreams."

(Bennett Johnson, a small-business strategist and entrepreneur coach)



37

Steps to Effective Partnerships

- complete strategic planning prior to partnering
- identify why you want to become partners
- form partnerships with people you respect and admire
- discuss the long-term company vision
- develop an exit strategy

<https://www.americanexpress.com/>

38

Business Network



(Business) network is:

"A group or system of interconnected things or people." (The Oxford English Dictionary)

Why networking is used by professionals?

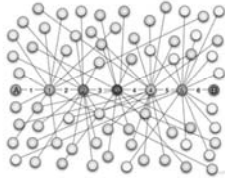
39

Ten essential principles of business networking

1. Elevator speech	Describe yourself concisely and impressively.
2. Be different.	Differentiate yourself. Aim high. Be best at something.
3. Help others.	Help others and you will be helped.
4. Personal integrity.	Integrity trust and reputation are vital for networking.
5. Relevant targeting.	Groups and contacts relevant to your aims and capabilities.
6. Plans and aims.	Plan your networking - and know what you want.
7. Follow up.	Following up meetings and referrals makes things happen.
8. Be positive.	Be a positive influence on everyone and everything.
9. Sustained focused effort.	Be focused - and ever-ready.
10. Life balance.	Being balanced and grounded builds assurance.

<https://www.businessballs.com/> 40

Six degrees of separation



Six degrees of separation is the theory that any person on the planet can be connected to any other person on the planet through a chain of acquaintances that has no more than five intermediaries

The Science of Six Degrees of Separation

<https://www.youtube.com/watch?v=TcxZSmzPw8k>

41

Self-presentation: online and offline tools



Self-presentation is behavior that attempts to convey some information about oneself or some image of oneself to other people. It involves expressing oneself and behaving in ways that create a desired impression (Roy F. Baumeister Debra G. Hutton, *Self-Presentation Theory: Self-Construction and Audience Pleasing*)

42

Self-presentation offline: business card



A physical business card not only allows you to make a personal connection when you meet someone for the first time, it also makes your brand more memorable--if done right

43

Main information of business card



Personal data	Surname and name
	Company or organization
	Status (student, owner, position ...)
Contacts	Mobile number
	E-mail
	Account (social media)
Visual information	Logo of the organization
	Photo
Interests	Areas of interests
	Hobbies

Hrebeshkova, Maliarchuk

44

Lecture_6. Teamwork: the power of partnership

- 1. Teamwork in business**
- 2. Cross-cultural communication**
- 3. Business meetings**

45



Why do we need teamwork?
What do you think about teamwork?

**If you want to go quickly, go alone. If you want to go far,
go together."**

Maliarchuk
46

Teamwork



- is a group of people across your business working together to maximize their efficiency and reach a common goal.

A team (or a work team) is a group of people with complementary skills who work together to achieve a specific goal



<https://courses.lumenlearning.com/>

2. Cross-cultural communication



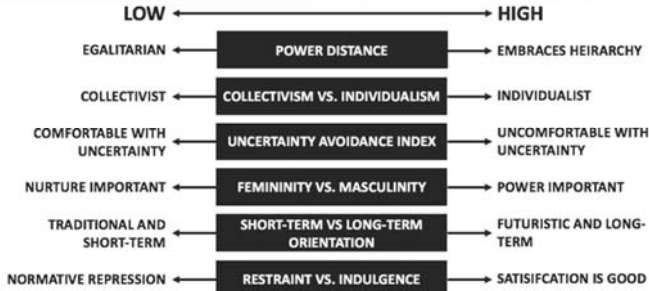
Why cross cultural communication is important?
How do you communicate cross culturally?

Cross-cultural communication is a field of study that looks at how people from differing cultural backgrounds communicate, in similar and different ways among themselves, and how they endeavor to communicate across cultures

<https://www.igi-global.com/>

48

Hofstede's Cultural Dimensions



Hofstede's cultural dimensions theory

49

3. Business meetings

A **business meeting** is a gathering of two or more people for the purpose of making decisions or discussing company objectives and operations.

Business meetings are generally conducted in person in an office, however with the rise of video conferencing technologies, participants can join a business meeting from anywhere.

50

The six most common types of business meetings

1. Status Update Meetings
2. Decision-Making Meetings
3. Problem-Solving Meetings
4. Team-Building Meetings
5. Idea-Sharing Meetings
6. Innovation Meetings

<https://www.lifesize.com/>

51

Lecture_7. Strategic business partnership

1. Strategic partnership in business
2. Outsourcing as a business format for partnerships
3. Franchising as a form of business for strategic partnerships
4. The essence of cluster systems in business



52

Strategic partnership in business



A strategic partnership (also see strategic alliance) is a relationship between two commercial enterprises, usually formalized by one or more business contracts.

A strategic partnership is a mutually beneficial arrangement between two separate companies that do not directly compete with one another.

<https://blog.pandadoc.com/>



53

What's in a strategic partnership agreement?

The parties involved in the agreement;

The services to be performed by each partner;

The terms of the agreement (percentages of profit, method of billing, etc.);

The reporting structure, person of contact, etc.;

The duration of the agreement;

The signatures of company officers or their designees.

54

2. Outsourcing as a business format for partnerships

Outsourcing is a common practice of contracting out business functions and processes to third-party providers. The benefits of outsourcing can be substantial - from cost savings and efficiency gains to greater competitive advantage.

On the other hand, loss of control over the outsourced function is often a potential business risk. You should consider carefully the pros and cons of outsourcing before deciding to contract out any activities or business operations.

<https://www.youtube.com/watch?v=awp3eFWlxCW>

55

3. Franchising as a form of business for strategic partnerships



Franchising is a system for expanding a business and distributing goods and services to meet higher consumer demand.

A franchisor is a person or company that grants the license to a third party for the conducting of a business under the franchisor's marks.

A franchisee is a person or company that is granted a license to do business under the franchisor's trademark, trade name, and business model, by the franchisor.

<https://www.thebalancesmb.com/>

56

Benefits and downsides of franchising



<https://www.youtube.com/watch?v=KCObP7-5dwE>

<https://www.youtube.com/watch?v=aSBhmZ8doRk>



Maliarchuk 57

Advantages of outsourcing

- improved focus on core business activities
- increased efficiency
- controlled costs
- increased reach
- greater competitive advantage

<https://www.youtube.com/watch?v=lpQsIt9wqhM>

Disadvantages of outsourcing

- service delivery
- confidentiality and security
- lack of flexibility
- management difficulties
- instability

https://www.youtube.com/watch?v=V7fsElp2r_8

Maliarchuk 58

4. The essence of cluster systems in business

A **business cluster** is a geographic concentration of interconnected businesses, suppliers, and associated institutions in a particular field. Clusters are considered to increase the productivity with which companies can compete, nationally and globally.

A network of connected businesses, suppliers, and associates in a specific field that are all located in the same geographical area. Clusters are thought to provide increased efficiency and productivity so businesses can be competitive on a national and global scale.

<https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

59

Lecture_8. Corporate social responsibility

1. The essence of corporate social responsibility
2. Key stakeholders and their interests
3. Corporate social responsibility: Ukrainian case study

60

Corporate social responsibility



CSR has only two responsibilities –
(1) to engage in face-to-face civility such as honesty and good faith and
(2) to seek material gain

Theodore Levitt "The Dangers of Social Responsibility," (Harvard Business Review, 1958)

Corporate social responsibility

Social problems should be resolved by the unfettered workings of the free market system (**Friedman 1962**)

“What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?” (**Bowen, 1953**, “Social Responsibilities of the Businessman”)

“Social responsibility is the obligation of decision makers to take actions which protect and improve the welfare of society along with their own interests” (**Davis, 1975**)

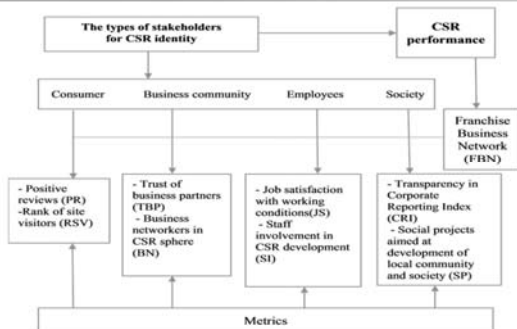
62

Carroll's CSR Pyramid



63

2. Key stakeholders and their interests



Kubareva, Maliarchuk, Pohoda, 2018

Corporate social responsibility: Ukrainian case study

- CSR in Ukraine dates back to 2005 when the Social Responsibility Business Forum was launched and the signing of the Memorandum on CSR was performed (CSE, 2005).
- signing of the UN Global Compact in Ukraine, which, in 2018, reached a number of 9867 companies from 164 countries (UNGC, 2018).
- the framework of the national program of sustainable development goals (SDG) in Ukraine and according to the report on SDG providing (MEDTU, 2017), modern national companies are supposed to be "agents" of social changes and transformations in society and economy for the implementation of social development principles

Kubareva, Maliarchuk, Pohoda, 2018

Examples of CSR in Ukraine



UKRSIBBANK
BNP PARIBAS GROUP

BNP Paribas in Ukraine

BNP Paribas recognises that it has responsibilities in three areas:

- Social responsibility
- Civic responsibility
- Environmental responsibility

<https://bnpparibas.ua/en/>



CIKLUM



- Employee welfare
- Environmental responsibility
- Emergency response
- Charity
- Education and training
- Knowledge sharing

<https://www.ciklum.com/>

Навчальне видання

**ГРЕБЕШКОВА Олена Миколаївна
МАЛЯРЧУК Ольга Георгіївна
КУБАРЕВА Ірина Володимирівна**

ЛІДЕРСТВО ТА ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ

Практикум

Редактор *І. Савлук*
Коректор *Н. Підлужна*
Верстка *О. Ковальчук*

Підп. до друку 00.00.20. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 19,06.
Обл.-вид. арк. 21,69. Наклад 100 пр. Зам. 20-5631.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua